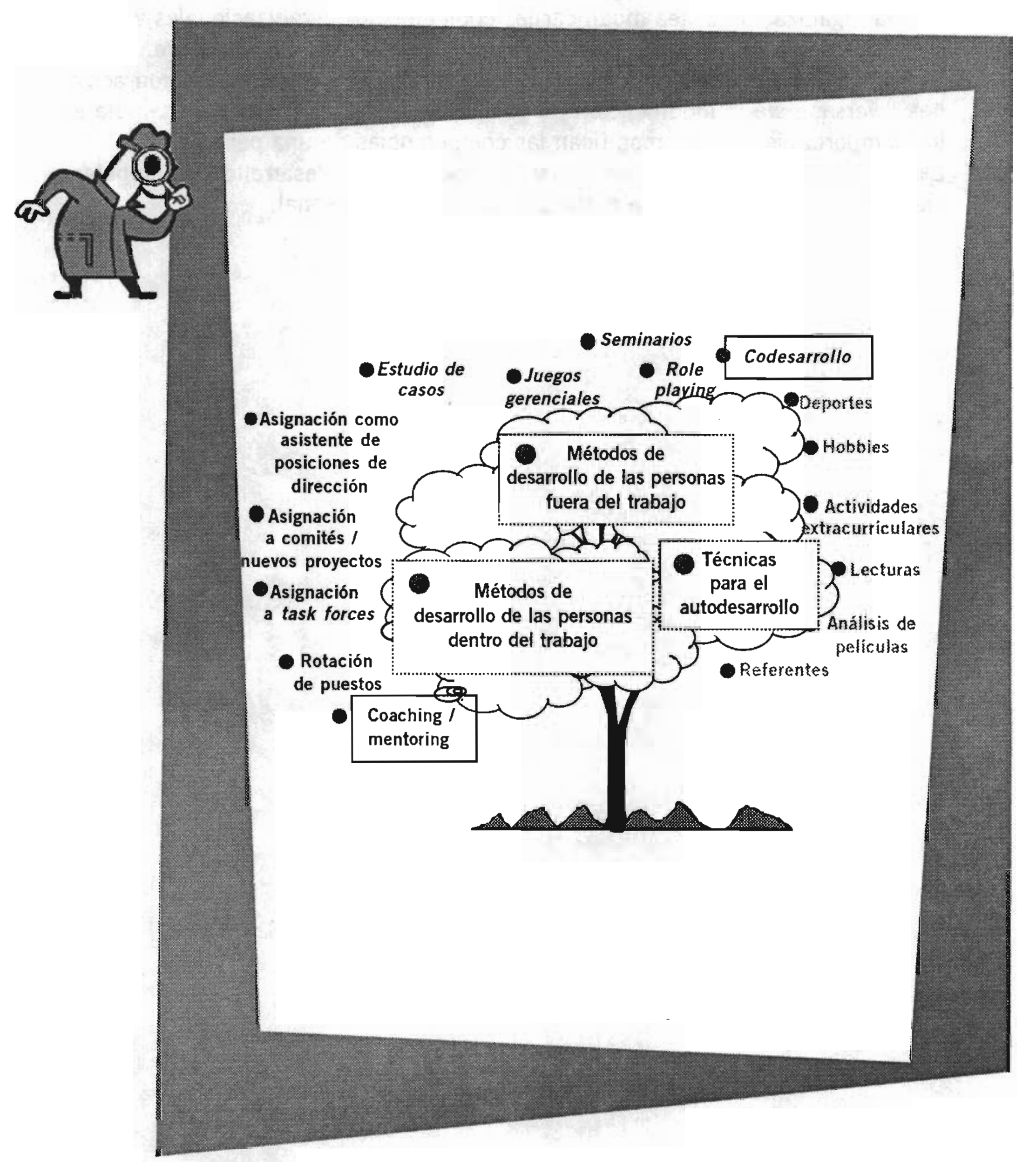
Capítulo 3
Cómo desarrollar competencias



Pluralidad de métodos –desde la organización– para el desarrollo de competencias

En este capítulo se tratarán los siguientes temas:

- Los planes de formación dentro de las organizaciones
- Métodos más frecuentes para el desarrollo de personas
- Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos en forma individual
- Evaluación del grado de desarrollo de competencias para un colectivo en particular
- Caminos para el desarrollo de competencias
- Pluralidad de métodos desde la organización para el desarrollo de competencias
- ¿Cómo debe –o puede– manejar una organización el caso de "competencias no desarrolladas"?
- ¿Es posible medir el desarrollo de competencias?
- Los tres pilares de nuestra propuesta para el desarrollo de competencias

Las competencias. Cómo desarrollarlas

Hemos destinado el capítulo anterior al análisis del desarrollo de las competencias específicamente, explicando el proceso natural de este desarrollo y analizando, a su vez, bibliografía diversa sobre el particular.

Como ya se ha comentado en párrafos anteriores, *desde siempre* las personas han desarrollado sus competencias de manera *natural*. Las organizaciones también han trabajado para el desarrollo de las competencias de sus integrantes, aunque no las denominaran competencias y, en ocasiones, sin ser especialmente conscientes de llevar este desarrollo adelante. Un ejemplo clásico, que se utiliza desde antiguo y es adecuado en el presente –y lo seguirá siendo–: designar a una persona en forma interina en un puesto, asignarle determinadas funciones, etc. Todas estas variantes tienen un denominador común: poner a la persona en situación para que demuestre si tiene o no las competencias para el puesto, y desde una responsabilidad menor darle la oportunidad de equivocarse o corregir su desempeño. Esta metodología tradicional del desarrollo de las habilidades gerenciales se mejora a través de prácticas adicionales o alternativas. Todas las metodologías de maestro-discípulo puestas en práctica desde la antigüedad, con mayor o menor generosidad por parte de quienes asumen la función docente, se basan en este principio: lograr la madurez profesional a través de recibir una guía experta para el desarrollo. Por lo tanto, el tránsito se realizará a través de la experiencia en el trabajo o la simulación de tareas laborales para el aprendizaje de competencias.

Como se mencionó en el capítulo 1, las fábulas y cuentos como guías del comportamiento humano tienen antigua data. La propuesta que realiza la Gestión por competencias radica en detectar las competencias que generan un desempeño superior, y trabajar en esa dirección.

Experiencia en el trabajo

El desarrollo de competencias de manera intuitiva y a partir de la acción es quizás el método más utilizado desde siempre. Hice mi escuela primaria en Esquina[1], donde existe un Colegio Normal[2] de larga historia, donde los

---

1. Esquina, provincia de Corrientes, Argentina.
2. Escuela Normal J. F. Ferreira, a la que fueron destinadas algunas de las maestras norteamericanas que en el siglo XIX se trasladaron a la Argentina por iniciativa del insigne prócer nacional Domingo Faustino Sarmiento.

alumnos cursan sus estudios para egresar como maestros de primera enseñanza. De acuerdo con los métodos de aquellos años, los alumnos que cursaban cuarto y quinto año del secundario en especialidad "maestro de escuela" –jóvenes de 16 y 17 años, respectivamente–, debían dar clases a alumnos de la escuela primaria[3]. Eran los "practicantes". Recuerdo de aquellos años que los niños amábamos a algunos de estos practicantes, y a otros no. Los que no ganaban nuestros afectos eran, en general, blanco de nuestras bromas. Había desde algunos muy tímidos que repetían sin cesar palabras a modo de muletillas, hasta otros con los cuales nos identificábamos por su aspecto exterior. No importaban, desde nuestra óptica infantil, las enseñanzas o los contenidos de las clases, sino que considerábamos lo exterior y la comunicación en sí misma.

En definitiva, el camino para preparar maestros se basaba, especialmente, en el desarrollo de sus capacidades a través de la práctica. Como todos ya saben, un buen maestro debe tener ciertos conocimientos básicos –que muchas veces quienes enseñan no poseen– y, por sobre todo, las competencias necesarias para transmitir parte de estos conocimientos y, a su vez, formar a los más jóvenes.

Experiencia en un entorno de aprendizaje

Nuestro trabajo está enfocado en esta misma dirección, siempre como un complemento del desarrollo de competencias en el trabajo: poner en juego las competencias para su desarrollo.

Cuando se hace referencia a un entorno de aprendizaje, se piensa en un contexto apropiado para favorecer el proceso de aprender; pero dicho proceso requiere incluir, además, un seguimiento. Para que las experiencias sean válidas, deben generar reflexión. Si bien es cierto, como ya se dijo, que existe un desarrollo natural, en otros casos las personas "necesitan ayuda". Cuando el desarrollo debe ser inducido, este debe estar –necesariamente– acompañado por un proceso de análisis de lo actuado, para sacar provecho de la experiencia. Por ejemplo: si se designa a una persona para cumplir una determinada función y esta no tiene la posibilidad de recibir feedback –es

3. Los planes de estudio en la Argentina han cambiado y también ha variado, en consecuencia, la edad en que los estudiantes se ponen frente a una clase.

decir, si no se le asigna un supervisor que lo guíe–, será muy difícil lograr el objetivo propuesto.

Los planes de formación dentro de las organizaciones

Utilizaremos el término "formación" a partir de la definición de "formar", que según la tercera acepción del *Diccionario del español actual*[4] significa: "dar a alguien preparación intelectual, moral o profesional", y, en la cuarta acepción de la misma obra: "dar desarrollo a algo".

Por lo tanto, la *formación* sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto[5] en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como al que ocupará en el futuro.

En nuestra metodología, *formación* implica tanto la capacitación en materia de conocimientos como las actividades de formación derivadas del codesarrollo, el coaching y el autodesarrollo a través de las guías respectivas y su inclusión en la intranet de la organización, como se verá en próximos capítulos.

Usualmente las organizaciones incluyen en sus planes de capacitación –que en esta obra llamaremos, a partir de este momento, *planes de formación*– solamente los aspectos técnicos o de conocimiento; por ejemplo, respecto de la utilización de algún software o el ajuste de estados contables por inflación. Ambos aspectos pueden ser muy necesarios –no tenemos opinión en contrario–, pero se olvidan otros. Para tener éxito en un puesto de trabajo, los conocimientos no alcanzan. Deben estar, pero son insuficientes en la mayoría de los casos.

La sustitución del término *formación* por el de *desarrollo* no es puramente formal, ya que con este último concepto pretendemos ser mucho más

4. Seco Raymundo, Manuel; Andrés Puente, Olimpia y Ramos González, Gabino. *Diccionario del español actual.* Aguilar, Grupo Santillana, Madrid, 1999.
5. La autora trata este tema en el capítulo 7 de la obra *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2002, 2003, 2004.

abarcativos. Si bien parece obvio, es necesario resaltar que no es posible preparar los planes de formación en competencias de la misma manera que se definen los planes de formación en materia de conocimientos.

Al tratar el tema de desarrollo de competencias, la mayoría de los autores consultados se refieren a las personas dentro del marco de una organización. Creemos que este concepto es limitado. Las personas deben aprender cosas nuevas (conocimientos y competencias) constantemente, en cualquier tipo de actividad, ya sea en relación con una organización o en otro contexto. En un libro publicado en Estados Unidos, el periodista John Allen Jr.[6], especialista en temas del Vaticano, dice que "un Papa moderno debe ser un intelectual, un pastor, una estrella de los medios y un manager al mejor estilo de los del ranking de las 500 empresas más importantes de la revista *Fortune*". Allen no lo expresa con nuestras palabras, pero en definitiva se refiere a competencias. Por poner un ejemplo, si pensamos en María Callas o en Le Corbusier (Charles Edoaurd Jeanneret), ambos hacían gala de muy valoradas capacidades personales o competencias, cada uno en su dimensión.

Por lo tanto, vemos que el desarrollo de competencias puede verificarse dentro del ámbito de las organizaciones o fuera de ellas. El tratamiento que haremos de este tema será –en su mayor parte– en base a la perspectiva organizacional, pero no quería dejar de mencionar que el concepto de competencias no es exclusivo de este ámbito.

El aprendizaje continuo, en nuestra concepción, comprende tanto los conocimientos como las competencias. Si una organización decide comercializar un producto en un nuevo mercado o nuevos productos en el mismo mercado, las nuevas tareas se conformarán tanto con conocimientos como con competencias. Nuevos requerimientos para realizar nuevas tareas.

El desarrollo de los nuevos requerimientos, dentro del contexto de una organización, será responsabilidad del área de Recursos Humanos. Por ello, en los planes de formación se deberán tener en cuenta los nuevos requerimientos, y estos se dividirán en necesidades de capacitación para adquirir nuevos conocimientos, y acciones para lograr el desarrollo de competencias. De este último punto nos ocuparemos en esta obra.

6. *La Nación*, suplemento "Cultura" del 20 de julio de 2002. Se comenta el libro *Cónclave*, de John Allen Jr., publicado en los Estados Unidos.

Métodos más frecuentes para el desarrollo de personas

Los métodos más usuales para el desarrollo de recursos humanos son los siguientes.

Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

(Sobre cada uno de estos métodos se dará una explicación detallada en el capítulo 4.)

- Coaching / Mentoring
- Rotación de puestos
- Asignación a task forces
- Asignación a comités / nuevos proyectos
- Asignación como asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes para entrenamiento

El desarrollo de competencias se verificará cuando estas asignaciones especiales se correspondan con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo

(Sobre cada uno de estos métodos se dará una explicación detallada en el capítulo 5.)

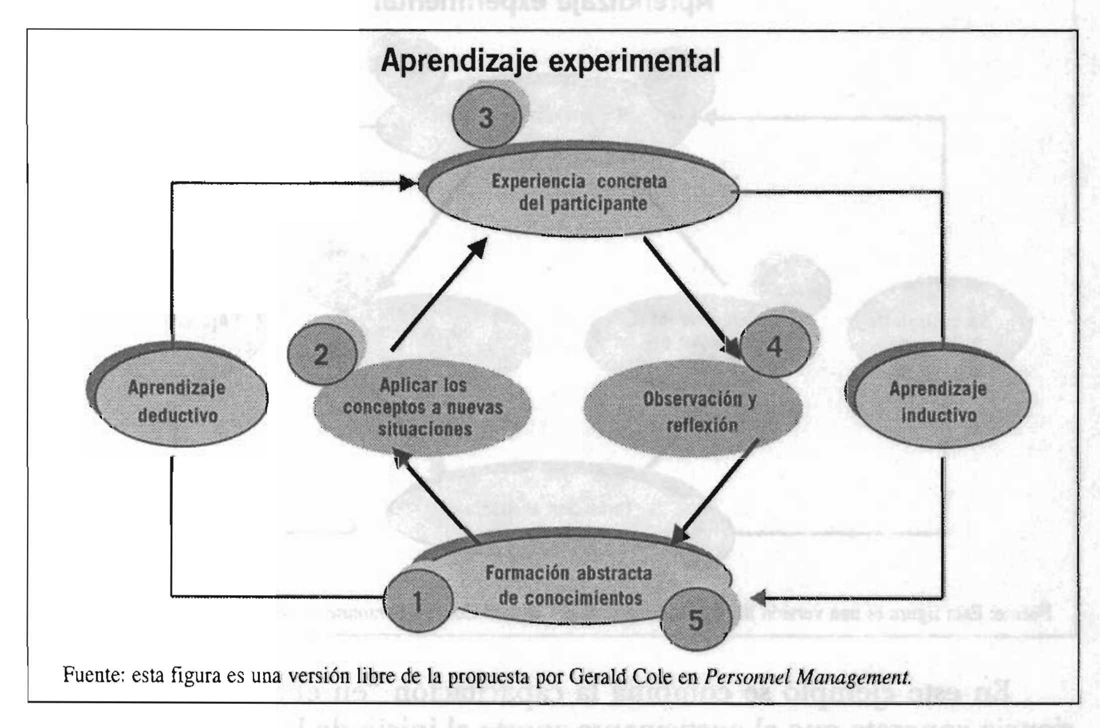
- Cursos formales de capacitación o formación
- Lecturas guiadas
- Capacitación on line
- Seminarios externos
- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Programas relacionados con universidades
- Role-playing
- Licencias sabáticas
- Actividades out doors o fuera del ámbito laboral

El desarrollo de competencias se verificará cuando la aplicación de estas herramientas de formación se corresponda con un plan de desarrollo debidamente diseñado.

Para Cole,[7] los modernos métodos de capacitación incluyen desde la participación activa hasta la experimentación del conocimiento. A su vez, los programas deben ser flexibles, acordes a la disponibilidad del trabajador y de la organización.

La capacitación puramente teórica está en desuso y las nuevas generaciones quieren una rápida experimentación práctica. De los instructores se espera "la fórmula" para solucionar los problemas *bien y rápido.* La habilidad de combinar teoría con práctica dando *recetas* sin descuidar la teoría requiere cada vez más de la capacitación y de los capacitadores. El desafío es creciente.

Según Cole, el aprendizaje experimental o la capacitación con base en la experiencia puede resumirse en etapas. En una primera instancia el participante parte de una **experiencia concreta** que trae consigo. En una segunda instancia, el aprendizaje se inicia en **forma inducida** por el instructor. A partir de allí sigue una etapa de **formación abstracta** de conocimientos, finalizando con una **etapa deductiva** que se relaciona con la experiencia concreta del participante aportada al inicio de la actividad.

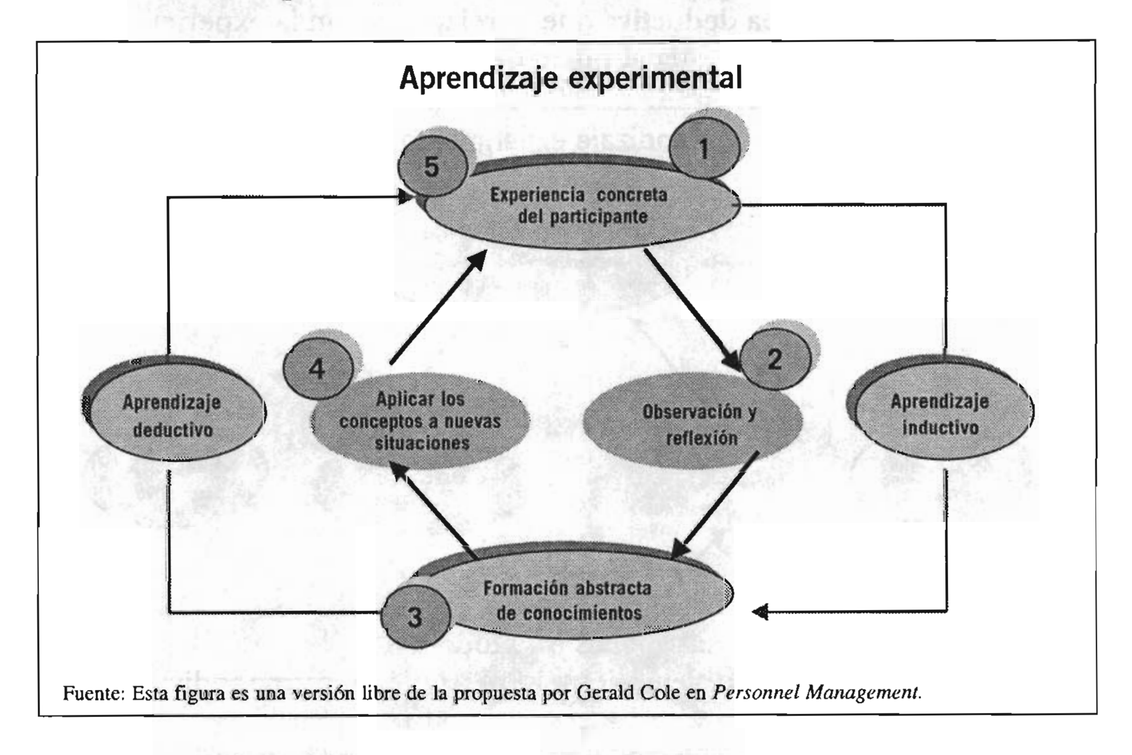


Fuente: esta figura es una versión libre de la propuesta por Gerald Cole en *Personnel Management.*

7. Cole, Gerald. *Personnel Management.* Letts Educational Aldine Place, Londres, 1997.

Los números en el gráfico muestran el camino a recorrer partiendo de la capacitación: **paso 1**, se imparte una capacitación formal; **paso 2**, se aplican los conceptos a situaciones nuevas; **paso 3**, el participante aporta su propia experiencia (previa); **paso 4**, el participante agrega observación y reflexión para llegar a un **paso 5**, a partir del cual se puede comenzar otro circuito, con una nueva capacitación formal.

Se puede analizar la situación desde la experiencia aportada por el participante: **paso 1**, la persona aporta su propia experiencia (esto es muy importante en los casos de personas con experiencia laboral); **paso 2**, observa y realiza una reflexión sobre la temática (puede ser una competencia); **paso 3**, recibe capacitación formal; **paso 4**, aplica los conocimientos a nuevas situaciones; para finalizar en el **paso 5**, en el cual la persona presenta un nivel de experiencia diferente. A partir de allí se puede iniciar otro proceso de reflexión (nuevo **paso 2**).



Fuente: Esta figura es una versión libre de la propuesta por Gerald Cole en *Personnel Management*.

En este ejemplo se combina la capacitación "en el aula" con la experiencia concreta que el participante aporta al inicio de la actividad; a partir de ella, la persona establece relaciones con los conocimientos adquiridos

–lo cual es representado en el centro y con las flechas–, y luego del paso por las aulas relaciona los conocimientos con nuevas situaciones concretas, generando un círculo de enriquecimiento.

Desde la óptica de la organización, la capacitación puramente teórica es insuficiente. En el aprendizaje o capacitación experimental el participante combina su propia experiencia con los conocimientos adquiridos, y al aplicar los nuevos conocimientos a experiencias concretas se logra el éxito de la actividad.

El aprendizaje en equipo

En *La quinta disciplina en la práctica*[8], en la sección "Aprendizaje en equipo", se relata una anécdota muy interesante en relación con un equipo de baloncesto norteamericano, Boston Celtics. *El aprendizaje en equipo estaba incorporado a la práctica cotidiana de los Celtics* –describe el libro–, *por medio de diversas maneras de concentrarse en el potencial colectivo. Los jugadores que se jubilaban llevaban aparte a los novatos para informarles qué podrían esperar de sus oponentes. Russell, un jugador retirado, decía: "Yo jugaba bien cuando permitía que mis compañeros jugaran bien".*

En este punto es importante recordar que la *quinta disciplina* se relaciona con las organizaciones que aprenden en un proceso conjunto. En esta perspectiva, es importante destacar el rol que los jugadores veteranos tenían respecto de los novatos: servían de guía para ellos, se constituían en un referente[9] para su desarrollo.

Otro aspecto importante que señala el relato de Russell: *cada jugador sabía que se quedaría en el equipo mientras contribuyera a la victoria.* Esta frase encierra dos conceptos muy fuertes: confianza y reto. Confianza en que *no seré removido de mi puesto si hago las cosas bien,* y reto porque *debo hacerlas bien para no perder mi puesto.*

Para lograr algo similar, las organizaciones tienen que llevar el trabajo en equipo verdaderamente adelante, y no transformarlo en una mera declamación de principios que no se cumplen a la hora de la verdad. La mayoría de las organizaciones tienen sistemas y metodologías para evaluar el desempeño y, consecuentemente, remunerar al personal en forma individual. Sin

8. Senge, Peter y otros. *La quinta disciplina en la práctica.* Ediciones Granica, Barcelona, 1998, 2004, página 363.
9. Explicaremos en el capítulo 6, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias", el papel del referente en el desarrollo de competencias.

embargo, el buen trabajo en equipo dependerá de si realmente en el momento de evaluar a los empleados se valora o no su comportamiento grupal, como verdaderos jugadores de equipo. Como decía Russell: si se considera que una persona se ha desempeñado bien cuando su labor ha permitido que otros se desempeñaran satisfactoriamente.

Otras fuentes de aprendizaje dentro de la organización son las imágenes referenciales (por ejemplo, la de los fundadores). En la obra *La quinta disciplina en la práctica*, ya citada, se dedica una sección a las "Visiones compartidas". Allí se menciona, como una de las formas de crear una visión compartida en una organización, la imagen que en nuestros días pueda tenerse o conocerse de sus fundadores. *Las claves para comprender el propósito más profundo de una organización a menudo se encuentran en las aspiraciones de su fundador, y en los motivos por los cuales nació una industria. La misión empresarial o las proclamas de propósito a menudo carecen de profundidad porque no logran captar la principal razón por la cual existe una industria. Cuando esa conexión cobra énfasis, el compromiso de una empresa puede guiar una industria entera hacia un propósito más profundo.*

Un problema generalizado que tienen las organizaciones es la falta de calidad, o al menos no alcanzar el estándar de calidad deseado. A su vez, es igualmente cierto que *la calidad* figura dentro del texto de la misión en la mayoría de ellas. ¿No estará pasando algo como lo mencionado en el párrafo precedente, extraído del trabajo de Senge y sus colaboradores? ¿No será que la misión de la organización no expresa realmente lo que se desea? O bien, si lo expresa, ¿no será que no se ha comunicado de manera clara y suficiente a los empleados?

Una buena forma de obviar ambos problemas es –si es pertinente– divulgar la figura del fundador de la empresa y sus expectativas. La figura del fundador, como referente, puede ser un motivador para el desarrollo de ciertas competencias deseadas por esa organización en particular.

Determinar objetivos y necesidades

El origen de las necesidades de capacitación o la detección de las mismas puede provenir de diferentes fuentes: como resultado de una evaluación de desempeño, cuando una persona es designada como sucesora de otra (planes de sucesión), o en otras situaciones que pueden presentarse en las organizaciones en relación con el desarrollo de las personas.

Estas meras necesidades formativas deben transformarse en planes de capacitación concretos y operativos.

Cuando se administran formularios de relevamiento de necesidades de formación, o en el momento de las evaluaciones de desempeño, o cuando se inician programas de cambio cultural, las necesidades de capacitación pueden superar las posibilidades concretas de la organización. Por ello es imprescindible priorizar las necesidades.

Es necesario, entonces, relacionar las necesidades de capacitación –según la magnitud de los problemas a solucionar– con los recursos disponibles. Así será posible confeccionar el presupuesto de capacitación.

¿Cómo fijar objetivos operativos?

La capacitación siempre se verá condicionada por las posibilidades económicas. Hay medios de capacitación muy costosos que requieren muchas horas de diseño, y otros que demandan menos recursos y tiempo. Deberá tenerse en cuenta, además, si son programas a distancia o basados en un diseño estándar.

Para el presupuesto de capacitación se consideran diferentes aspectos:

- Los medios de formación.
- Los participantes (número, tipo, características). Hay que considerar que algunas actividades pueden requerir un mínimo o un máximo de participantes. Además, en función de la cantidad de participantes y el tema, puede variar el número de instructores por cada actividad.
- Los capacitadores necesarios, en la cantidad y con el perfil requeridos, así como sus competencias. Se debe considerar –además– si los formadores serán internos o externos.
- El ámbito geográfico donde será impartida la capacitación. En ocasiones es posible que todos los participantes se trasladen a la misma localización geográfica, o que los instructores lo hagan. También pueden designarse plazas cabeceras para optimizar los recursos.
- Objetivos de la capacitación; plazos y tiempos de las diferentes actividades.

Priorizar las necesidades permite ordenarlas en el tiempo en función de su urgencia o importancia. Si en un grupo se detectan, por ejemplo, siete carencias formativas, quizá el presupuesto o los recursos permitan únicamente

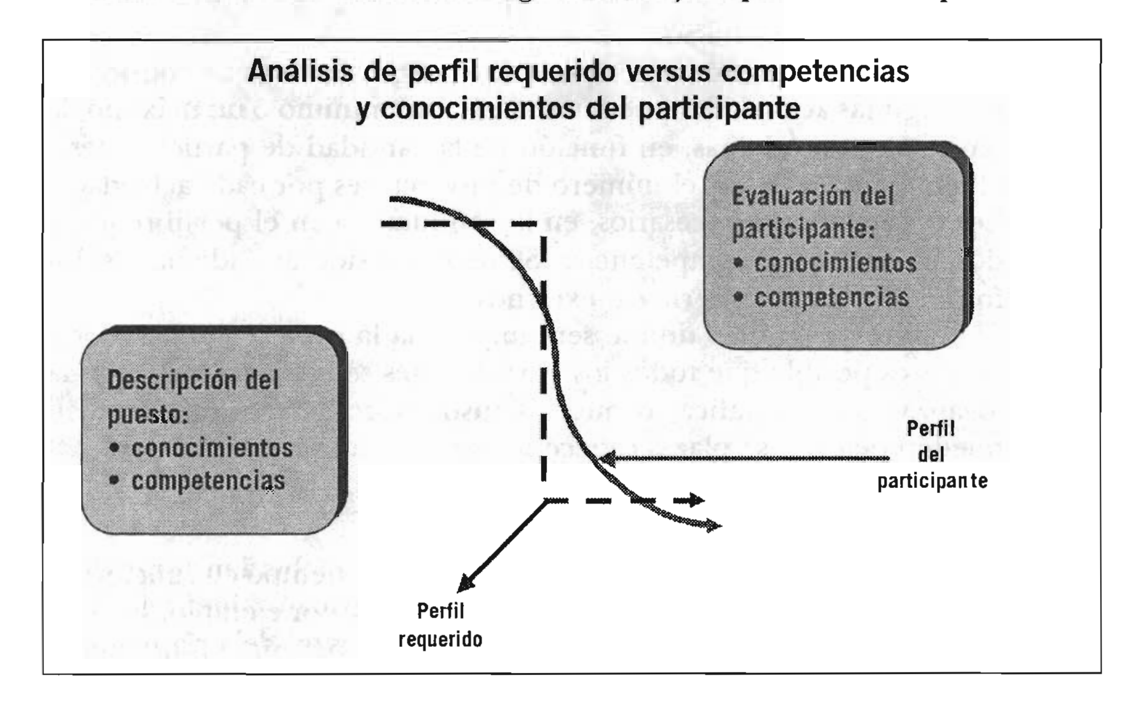
incluir en el plan de capacitación sólo una parte de ellas. Por lo tanto, se sugiere determinar prioridades altas, medias y bajas.

A continuación deben definirse los canales por los cuales llegará la formación a sus destinatarios: en el aula, a distancia o presencial, en el puesto de trabajo, asistida por computadora, mediante videos, aulas virtuales, etc. La elección dependerá del objetivo a cubrir: adquirir o incrementar conocimientos, cambiar actitudes, desarrollar competencias, o varias de estas posibilidades a la vez.

Nuestra propuesta, como se verá más adelante, no queda restringida sólo a este tipo de actividades.

Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos en forma individual

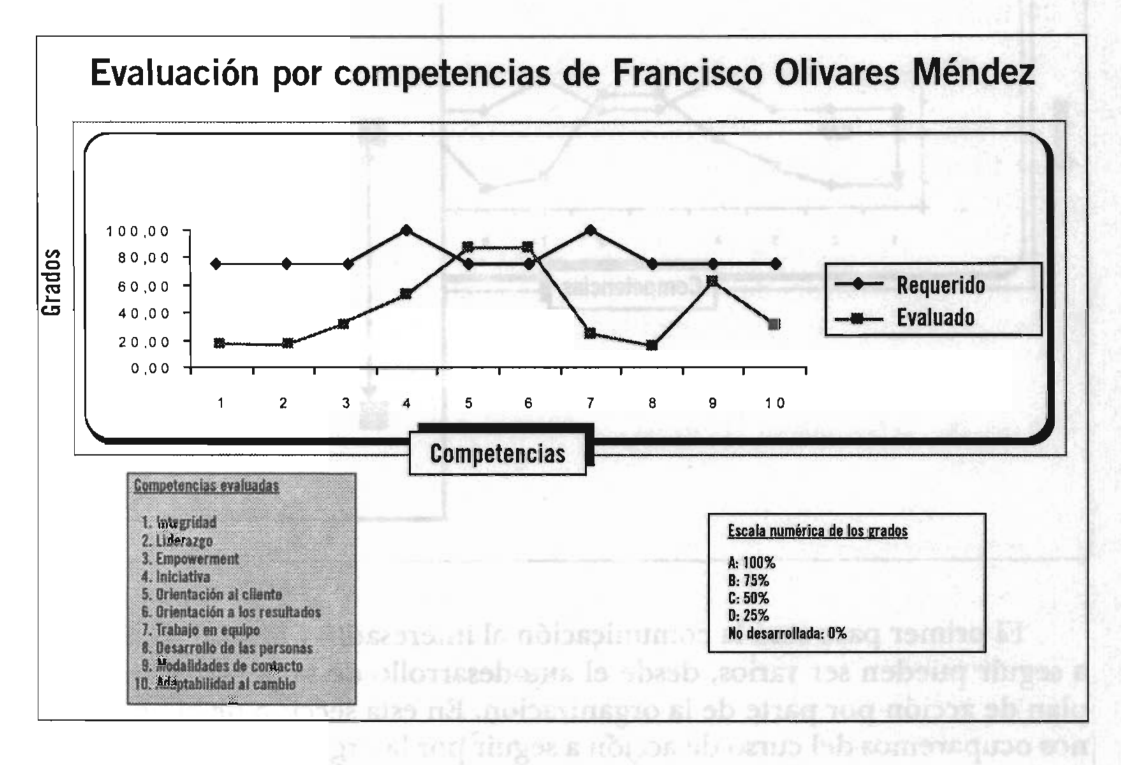
La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos –por ejemplo, un idioma– o en competencias, ya se trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo, siempre deberá ser con relación a las necesidades de la organización y en particular del puesto ocu-



pado por el/los participantes o el que ocupará/n en un plazo determinado. Por lo tanto, cuando se evalúa un caso en particular se debe comparar la descripción del puesto actual o futuro con la evaluación del participante (evaluación de desempeño o evaluación de competencias).

De la comparación de ambos elementos pueden surgir diferencias, como las que se muestran en el gráfico precedente. Un programa para el desarrollo de competencias surgirá de la necesidad de cubrir el gap (brecha o diferencia) existente entre los dos indicadores.

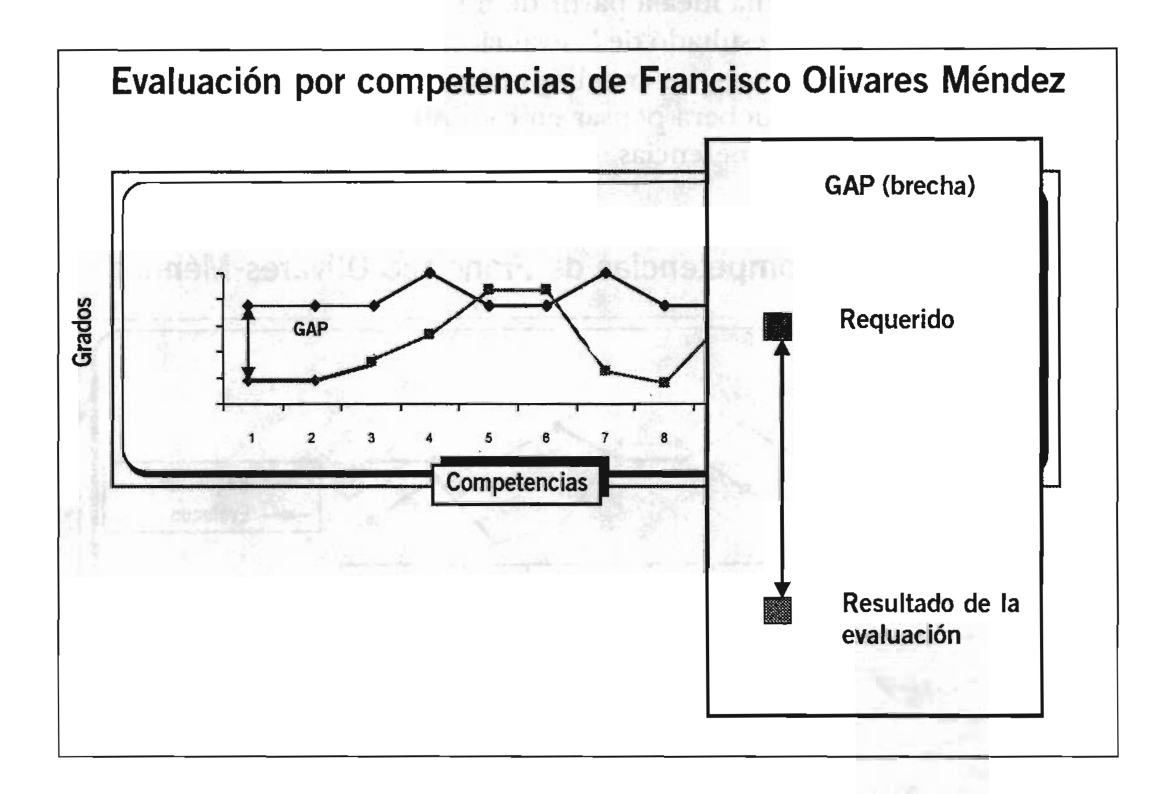
Mostraremos la misma idea a partir de una evaluación del desempeño por competencias. Si el resultado de la evaluación por competencias de una persona muestra diversos gap o brechas entre el nivel requerido y el que efectivamente posee, se deberá pensar en caminos adecuados para facilitar el desarrollo de estas competencias donde se registra un déficit.



En el caso que se muestra en el gráfico, el evaluado deberá mejorar algunas competencias, como las números 1, 2, 7 y 8 (Integridad, Liderazgo, Trabajo en equipo y Desarrollo de las personas). Igualmente, debería mejorar

otras, como las números 3, 4 y 10. Sin embargo, se sugiere comenzar por las cuatro primeras, ya que son las que presentan el gap más significativo.

Como ya hemos dicho y se muestra en el gráfico siguiente, la distancia entre lo requerido y la evaluación se denomina gap (brecha). Si esta diferencia es significativa se deberá tomar alguna decisión, que puede incluir medidas de tipo drástico, como reasignar una persona a otras funciones o desvincularla de la organización. En la mayoría de los casos, sin embargo, se encara un programa para el desarrollo de la/s competencia/s que sea necesario mejorar.



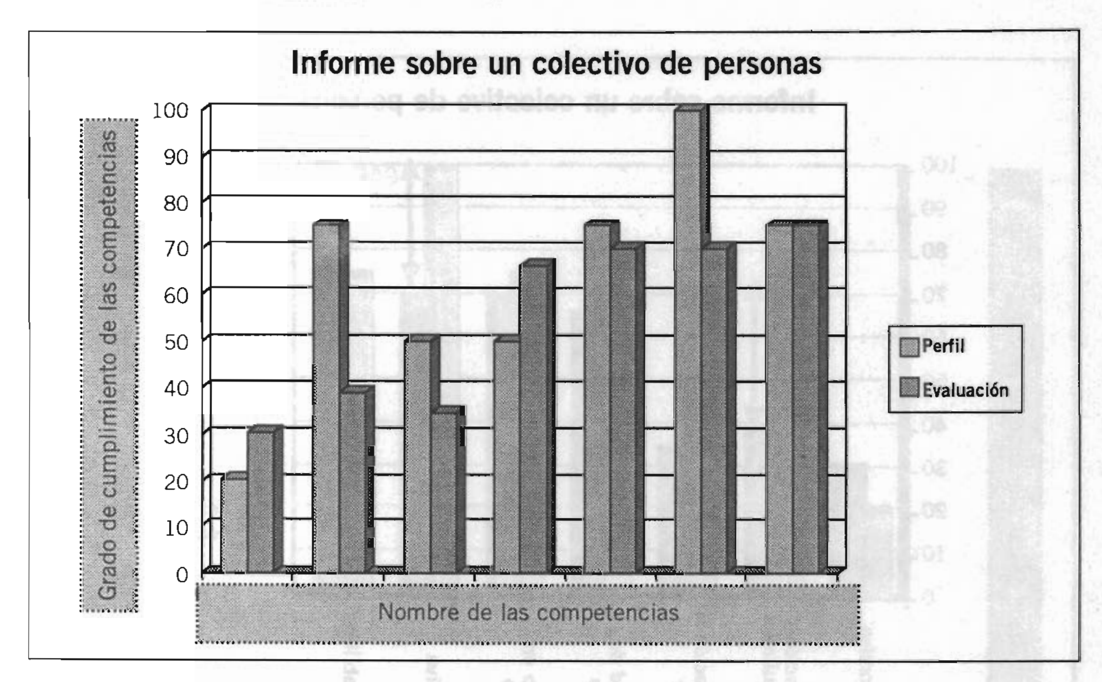
El primer paso será la comunicación al interesado, y luego los caminos a seguir pueden ser varios, desde el autodesarrollo de la persona hasta un plan de acción por parte de la organización. En esta sección de la obra sólo nos ocuparemos del curso de acción a seguir por la organización; y más adelante nos referiremos al autodesarrollo.

Con base en la perspectiva de la organización, se deberán planear acciones individuales para las cuatro competencias principales.

Evaluación del grado de desarrollo de competencias para un colectivo en particular

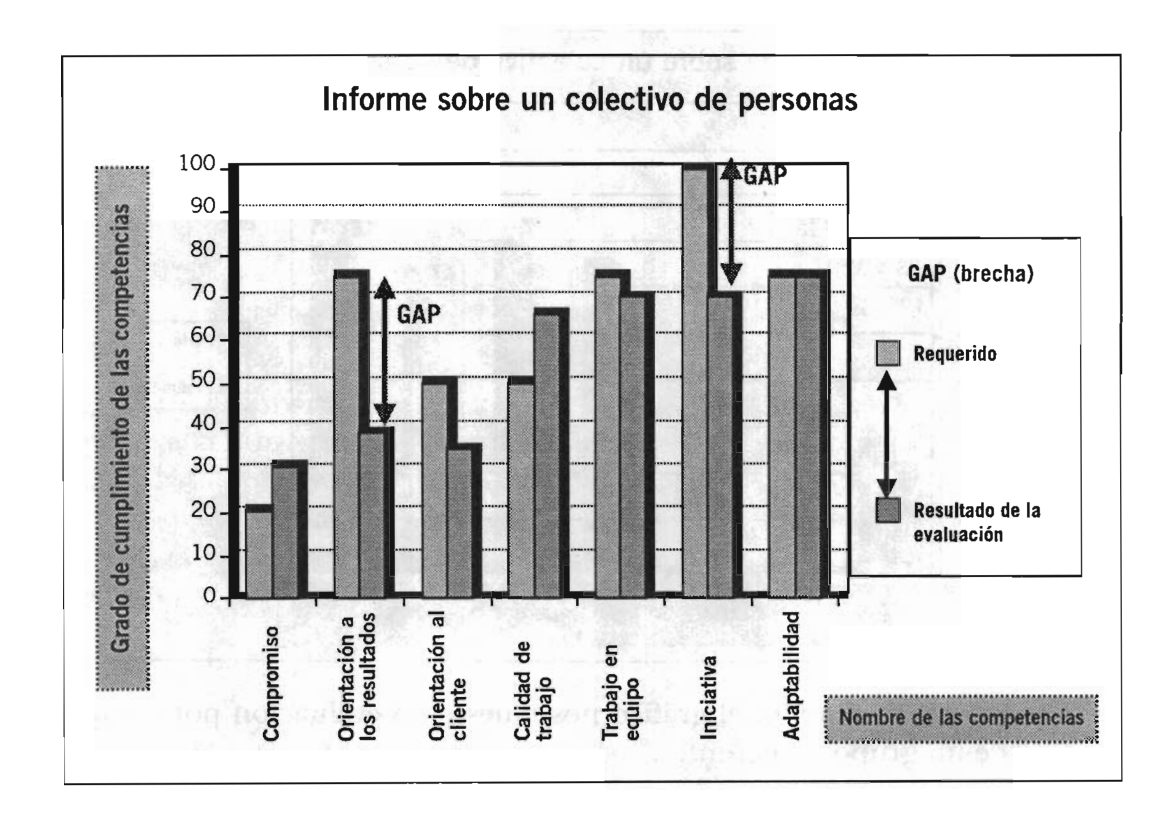
Una organización puede analizar el desarrollo de competencias de todo su personal, o de un colectivo en particular –por ejemplo, el área de ventas, o una sucursal, o el nivel gerencial–. En grandes organizaciones puede perder significado trabajar con un informe consolidado de todo el personal, salvo algunas excepciones.

La recomendación, en todos los casos, es que antes de planear actividades en materia de desarrollo de competencias para toda la organización o para grupos específicos se realice un análisis para determinar aquellas competencias que presentan un gap (brecha) significativo. En ocasiones se encaran programas para el desarrollo de ciertas competencias que, sin embargo, no son las más acuciantes. Siempre será beneficioso, pero quizá no se cuente con presupuesto suficiente para trabajar sobre todas las competencias y se deba optar. En ese caso, será adecuado comenzar por el desarrollo de aquellas con mayor gap.



A modo de ejemplo, el gráfico nos muestra la evaluación por competencias de un grupo de gerentes.

¿Cómo analizarlo? No se deben observar "todos" los desvíos sino los gap más significativos. En el gráfico siguiente, esta situación se presenta en dos de las competencias, Orientación a resultados e Iniciativa. En consecuencia, esta empresa deberá pensar en cursos de acción para el desarrollo de ambas competencias, destinados a todo el grupo de gerentes evaluado. Si bien todos los desvíos son importantes, cuando se trabaja sobre un colectivo de personas lo usual es enfocarse en aquellas competencias donde se verifica un desvío mayor. Como hemos visto en párrafos anteriores, se trabaja en dos planos, el colectivo y el individual. En ambos casos se identifican las competencias con mayor brecha o gap para encarar un plan de acción. Como en el plano individual, las personas pueden encarar, a su vez, acciones de autodesarrollo, donde entran a jugar las preferencias de cada uno; así, es posible que un individuo encare, además, acciones para competencias donde la brecha o gap sea menor. Este enfoque debiera ser complementario del plan de acción a encarar con relación a las competencias con gap más significativo.



En la obra *Estrategias de capital humano*[10], su autora, Lynda Gratton, dice que es muy importante comprender y analizar las capacidades, actitudes y conductas de los empleados, ya que son estas últimas las que impulsan el rendimiento. Los caminos que menciona esta autora son diversos, e incluyen, además de los mencionados por nosotros, evaluaciones de desempeño juntamente con la autoevaluación, y evaluaciones de 360 grados[11] (o de 180 grados en algunos casos); sugiere además la comparación con otras empresas del mercado (benchmarking), y encuestas entre los empleados (encuestas de clima) con preguntas para evaluar datos *duros* (por ejemplo, con cuánta frecuencia hablan los empleados con el director del área) y datos *blandos* (como qué grado de satisfacción tienen las personas respecto de su propio rendimiento). A las evaluaciones mencionadas se pueden sumar las que se realizan a través de un assessment center (ACM)[12], o las entrevistas individuales para evaluar competencias (entrevista por incidentes críticos o BEI[13]).

Mediante cualquiera de estos métodos, debe evaluarse la brecha existente entre lo requerido por el puesto y la persona que lo ocupa.

Caminos para el desarrollo de competencias

Entrenamiento y capacitación

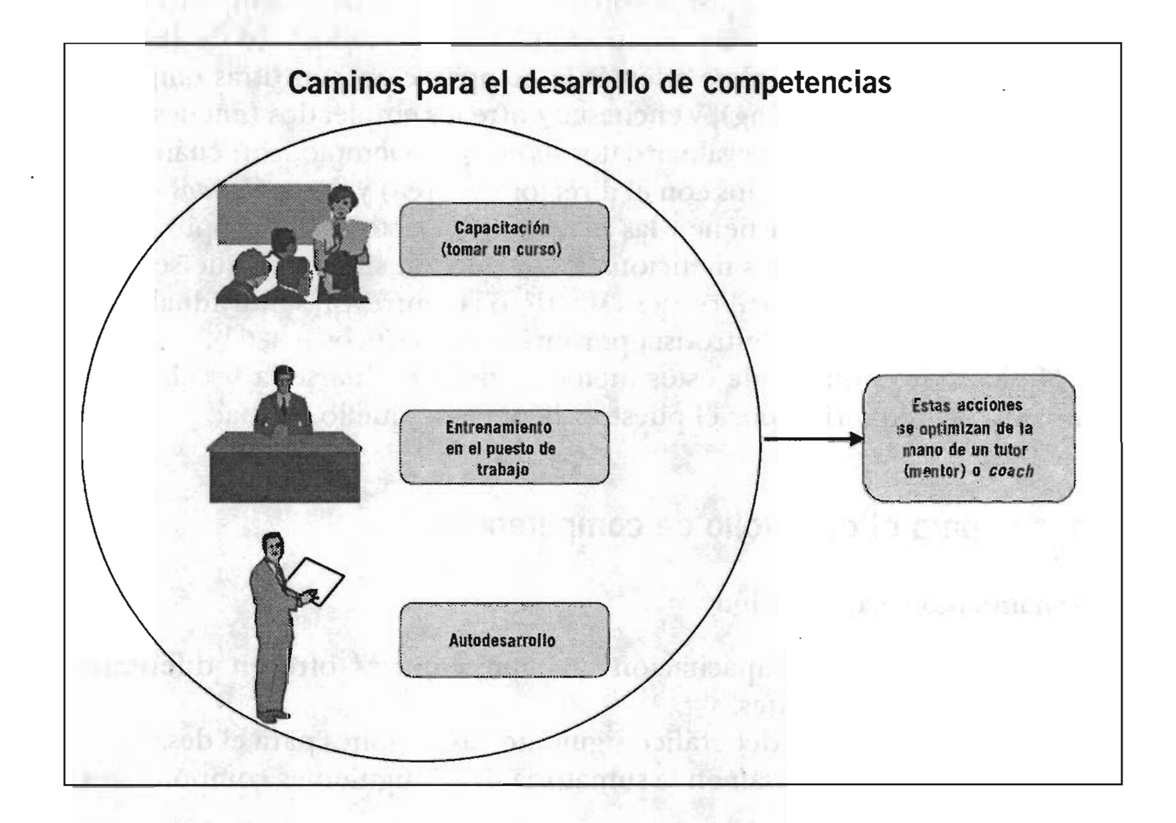
El entrenamiento y la capacitación en competencias ofrecen diferentes aproximaciones y vertientes.

Según se desprende del gráfico siguiente, las acciones para el desarrollo de las competencias se basan en la sumatoria de los siguientes componentes.

- Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo muy práctico, de los que usualmente se denominan "talleres".
- El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores

10. Gratton, Lynda. *Estrategias de capital humano*. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid, 2001, página 161.
11. Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2004.
12. Martha Alles S.A. ha desarrollado un *Manual de Assessment*, Buenos Aires, 2004.
13. Alles, Martha. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Ediciones Granica, segunda edición revisada y aumentada. Buenos Aires, 2003, 2004, capítulo 24.

y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación para el desarrollo de las competencias
- El autodesarrollo, que será, en definitiva, la base para el desarrollo de competencias.



Antes de avanzar sobre el tema me parece de mucha utilidad compartir con ustedes una experiencia profesional. Realizábamos en nuestras oficinas una actividad de capacitación sobre desarrollo de competencias. El ejercicio realizado proponía, en una etapa determinada, realizar un plan personal para el desarrollo de competencias. Una joven, especialista en Recursos Humanos, se autoasignó como competencia para desarrollar la de "Calidad del trabajo". El ejercicio proponía realizar un plan de acción para las distintas temáticas: formación, lecturas y actividades extracurriculares. Entre las actividades planeadas pensó (para sí misma) actividades de capacitación. En el momento de proponer actividades extracurriculares, lo planea-

do rondaba también en torno a su capacitación: aprender más sobre su área específica –en este caso, Recursos Humanos–. Ante nuestra pregunta acerca del porqué de cada elección, la índole de las respuestas nos llevó a pensar en la confusión que a veces la definición de una competencia produce, aun entre los mismos especialistas del área... Esta joven, al pensar en *calidad*, traducía la competencia como estudiar más en forma teórica. Desde ya, no se puede tener calidad sin conocimientos básicos, pero la competencia "Calidad del trabajo" se refiere a la capacidad de trabajar con calidad no sólo en la actividad profesional, sino también en cualquier otra actividad que se desarrolle. Por lo cual le pusimos el siguiente ejemplo:

El cocinero José Agustín, con entrenamiento en Francia y reconocida capacidad creativa y buen gusto, pasó una mala noche cuando unos comensales tuvieron un problema por ingerir una mayonesa en mal estado. ¿Qué había pasado? José Agustín, que sólo valora la creatividad y la combinación de sabores, no trabaja con calidad: ¡olvidó verificar la fecha de vencimiento de los productos utilizados!

Veamos la definición de la competencia "Calidad del trabajo"[14]:

Implica tener amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

El cocinero del ejemplo poseía una parte del conocimiento, pero no todo, y no aplicó su capacidad de discernimiento ni se basó en los hechos y en la razón (equilibrio). Si bien en una primera instancia la "calidad del trabajo" se puede asociar con conocer un tema (estudiar), el conocimiento debe ser completo (en todos sus aspectos), integrado con otros componentes adicionales, como el buen juicio y el equilibrio.

La anécdota sobre la actividad realizada en nuestra empresa consultora finalizó del siguiente modo: la joven especialista en Recursos Humanos nos dijo a modo de broma que "no le gusta la cocina" y sí en cambio la fotografía, siendo esta para ella una actividad extracurricular que, según ella enten-

14. Alles, Martha. *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2003, 2004, página 138.

día, podría ayudarla a desarrollar la competencia "Calidad del trabajo". De ese modo, su plan de autodesarrollo quedó conformado con lecturas técnicas y, como actividad extracurricular, la práctica de la fotografía.

El entrenamiento en el puesto de trabajo

Como ya se ha dicho, este tipo de entrenamiento es la vía por excelencia para el desarrollo de competencias. Pero no es aplicable en todos los casos ni en todas las circunstancias. Además de los recursos ya mencionados –coaching, rotación de puestos, asignación a comités, o como asistente de posiciones de dirección, y paneles de gerentes para entrenamiento– se pueden mencionar otros:

- Asignación a un proyecto específico, en reemplazo de la posición que ocupa o sumado a la posición actual, lo cual dependerá de la dedicación que requiera el proyecto.
- Variantes a la rotación de puestos, como rotación entre pares.
- Designación de un gerente para ocupar el mismo puesto en otra filial de mayor tamaño.

El rol del tutor-mentor-coach en el desarrollo de competencias

Las acciones de desarrollo se optimizan con la guía o la supervisión de una persona experta que determine cuáles acciones son indicadas en cada caso y cómo guiar a la persona en su propio autodesarrollo.

La persona experta a la cual hacemos referencia en el punto anterior debe, en nuestra opinión, cumplir ciertos requisitos, y puede reunir diversas características.

- Puede ser una persona de la organización o un asesor externo.
- Si la persona es de la organización, debe ser de un nivel superior –o igual– al de la persona a la que ayudará en su desarrollo de competencias. Por lo tanto, podrá ser su jefe directo, el jefe del jefe o bien una persona de cierto nivel dentro de la organización, y un referente en la competencia en cuestión.
- Igualmente podrá ser una persona de Recursos Humanos, con perfil de coach y con un cierto rango dentro de la organización.

- Si es un consultor externo, deberá ser una persona reconocida por sus aptitudes en la materia.
- En cualquiera de los casos (no importa si la persona es externa o interna), deberá contar con un alto grado de desarrollo en la competencia de referencia y con condiciones específicas –personalidad y conocimientos– para ser un buen coach. Por ejemplo, no podrá ser un coach en las competencias relativas a la negociación o el liderazgo una persona que no tenga un alto grado de desarrollo de esas mismas competencias. Además, el individuo deberá tener la capacidad de transmitir ese saber (la competencia) a las personas bajo su tutoría. En decir, deben darse las dos condiciones simultáneamente: alto grado de desarrollo de la competencia, más capacidad de transmisión y entrenamiento de otras personas.
- Si es parte de la organización, la persona asumirá el rol bajo el nombre de *mentor* o *tutor*, y si es externa, bajo la figura de coach.
- En síntesis: para ser un coach/mentor/tutor de, por ejemplo, la competencia "Liderazgo", la persona debe ser un líder y debe poder transmitir esta capacidad a otros, aun sin contar con conocimientos teóricos sobre el particular.

En el matutino *La Nación*[15] se publicó una nota interesante, titulada "La enseñanza de los premios Nobel. Cómo Estados Unidos logró convertirse en la gran potencia mundial", que nos permitirá reflexionar sobre el rol de los tutores, mentores o coachs en relación con la formación de personas. Transcribimos a continuación sólo algunos párrafos de ese artículo.

Si se puede medir el nivel científico de un país por el número de sus investigadores que recibieron premios Nobel, no es vano recordar que Alemania, desde que comenzaron a otorgarse dichos premios, en 1901, y hasta el comienzo de la guerra, en 1939, fue por mucha ventaja el país cuyos científicos fueron más premiados. Si el tema se circunscribe, además, a los premios Nobel de Física, su ventaja es aún mayor.
Desde fines del siglo XIX *hasta principios de la década de 1930, la mayoría de los físicos que, con sus descubrimientos, iniciaron la física moderna, eran alemanes. Para cualquier científico que buscara saber o formarse en la física más adelantada, la Meca era la Universidad de Berlín, o bien la de Goettingen, u otras universidades alemanas.*
Fue importante que los investigadores alemanes Otto Hahn, Fritz Strassmann y Lise Meitner

15. *La Nación*, suplemento "Enfoques". Buenos Aires, domingo 5 de octubre de 2003. El autor de la nota, Enrique Belocopitow, es científico, vicepresidente de la Fundación Instituto Leloir.

obtuvieran la primera fisión nuclear de uranio en 1938. Los trabajos de Otto Hahn y de Lise Maitner fueron publicados a principios de 1939 en la revista especializada Naturwissenchaften *y, por ese descubrimiento, Otto Hahn recibió el premio Nobel de Química en 1944. Supongo que ese hecho alertó en primer lugar al físico húngaro emigrado Leo Szilard, que, al avizorar la posibilidad de que Alemania llegara a desarrollar una bomba atómica, se puso en comunicación con Albert Einstein, también emigrado de Alemania, que ya se había establecido como profesor de Física Teórica en el Centro de Estudios Avanzados de Princeton, en los Estados Unidos. Ambos discutieron esa posibilidad y, dado el prestigio científico y público de Einstein, Szilard le sugirió que le escribiera al presidente Roosevelt para alertarlo sobre la posibilidad de que Hitler llegara a poseer un arma como ésa y sobre la necesidad de adelantarse a esa posibilidad.*

Esa carta fue la chispa que inició el Proyecto Manhattan, cuyo resultado fueron las bombas atómicas que en 1945 se arrojaron sobre Hiroshima y Nagasaki. ¿Qué fue lo que permitió que los Estados Unidos se adelantaran a Alemania en una especialidad de la Física y en cierta medida de la Química, disciplinas científicas en las cuales Alemania estaba mucho más adelantada?

En primer lugar, la índole del régimen de Hitler, represor de las libertades en general y de la libertad de opinión, junto con las hipótesis y las leyes antisemitas, a las que adhirió el régimen fascista de la Italia de Mussolini años después. Todo ello produjo la emigración de muchos de sus físicos más destacados. Así, Albert Einstein, premio Nobel de Física en 1921, dejó Alemania en 1933. Y James Franck, que obtuvo ese galardón en 1925, emigró de Alemania para radicarse en los Estados Unidos, donde dirigió la división química del Laboratorio de Metalurgia de la Universidad de Chicago, que fue el centro del Proyecto Manhattan. También la física Lise Maitner, que había trabajado en dupla con Otto Hahn durante 30 años y huyó de la Alemania nazi en 1938, fue invitada a incorporarse al Proyecto Manhattan.

En su mayoría, quienes serían galardonados con el premio Nobel en física eran emigrados de Alemania y de otros países ocupados por los nazis. También lo eran quienes recibirían esa distinción en otras disciplinas científicas, como química, entre otras.

Es innegable la influencia de estos premios Nobel, así como la de muchos otros investigadores científicos de gran valía que no llegaron a recibir estos premios –pero cuyo nivel científico era similar– en los adelantos científicos que se lograron en Estados Unidos, el país que los acogió y que se convirtió, hoy por hoy, en el más poderoso del planeta.

La importancia que tuvo la influencia de la ciencia, y también la de la tecnología, en ese crecimiento, se hace evidente si se tiene en cuenta el paralelismo entre el crecimiento económico de los Estados Unidos –al que se liga su poder político– y el crecimiento del número de premios Nobel ganados por los investigadores estadounidenses.

Hasta 1940, los Estados Unidos recibieron muchos menos premios Nobel que Alemania, Inglaterra o Francia, pero a partir de ese año se produce un incremento muy fuerte en los premios Nobel de origen estadounidense, a tal punto que, en el año 2002, el número del total de premios Nobel de esa nación supera el total sumado por Alemania, Inglaterra y Francia.

Es interesante señalar que, en el conjunto de los Nobel estadounidenses de los primeros años después del cuarenta, una buena parte de los que figuran son ciudadanos estadounidenses

nacidos en el extranjero. Eso implica que el país que pierde un buen investigador no pierde solamente los resultados de sus investigaciones sino también la formación de buenos investigadores. En contrapartida, el país que gana un buen investigador gana también, además de sus descubrimientos, la pléyade de buenos discípulos que ese investigador extranjero es capaz de formar. Son extremadamente raros los buenos investigadores que se forman sin maestros, como es el caso de nuestro Bernardo Houssay.

En este sentido, podemos considerar el número de premios Nobel que algunos de los premiados que emigraron a los Estados Unidos han capacitado. Por ejemplo, Niels Bohr influyó con sus enseñanzas en la vida científica de diez premios Nobel. A su vez, algunos de estos últimos formaron a otros diecinueve premios Nobel. Directa o indirectamente, un total de 29 galardonados resultan de la obra del primero[16].

Los dirigentes de los países que se han desarrollado han tomado conciencia de que, para crecer, la ciencia y la tecnología son más importantes que las riquezas naturales, el capital o incluso la mano de obra barata. Qué decir entonces de una Argentina que sistemáticamente ha expulsado a los investigadores que tanto cuesta formar en tiempo y dinero. Trabajan fuera de la Argentina más investigadores de los que lo hacen en el país. Para salir de la difícil situación en que vivimos, si bien ciencia y tecnología no son suficientes, son imprescindibles.

Una persona que fue entrevistada para nuestro libro *Cómo manejar su carrera,* nombró como una de las claves de su éxito *el tener buenos jefes, pero buenos jefes en el sentido de exigentes, ya que de ellos se aprende.* En el contexto actual esta frase puede analizarse como demodé, y quizá sea cierto; los métodos de educación, capacitación y entrenamiento varían con los años y las costumbres, no sólo por el avance de la tecnología –como en ocasiones se cree, simplificando la cuestión– sino por un cambio cultural de fondo en las nuevas generaciones. No obstante, figuras casi medievales, como la de maestro-discípulo, siguen vigentes –con otros códigos, con otras herramientas– en las metodologías modernas de mentoring o tutorías y otras figuras de coaching.

Autodesarrollo

Senge[17] y colaboradores destinan una sección de su obra *La quinta disciplina en la práctica* al "dominio personal", del que dicen: *Muchas personas del mundo*

16. La tipografía en negritas es de nuestra autoría para resaltar un párrafo que, en nuestra opinión, merece ser leído en especial.
17. Senge, Peter y otros. Ob. cit., página 203.

de los negocios nos dicen que el dominio personal es la más atractiva de las disciplinas de aprendizaje. Es gente generosa que no sólo desea aumentar sus aptitudes sino mejorar las aptitudes de las personas que la rodean, pues comprende que la organización se desarrolla junto con sus integrantes. Algunos reconocen el tema central de esta disciplina: nadie puede aumentar el dominio personal de otra persona. Sólo podemos crear condiciones que alienten y respalden a las personas que deseen aumentarlo.

Para asegurar más adelante que *el aprendizaje no puede ser duradero a menos que esté respaldado por el interés y la curiosidad personal.*

El concepto de *dominio personal*, que ya se ha explicado en páginas anteriores, tiene una conexión directa con el autodesarrollo. Es un concepto que incluye el autodesarrollo, pero es más amplio. Citamos otra vez a Senge[18], pero ahora en su obra *La quinta disciplina: Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.* Más adelante el autor dice[19]: *"Dominio personal" es la expresión que mis colegas y yo usamos para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto grado de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.*

Las empresas pueden promover el autodesarrollo mediante diversas acciones. Para comenzar deberán difundir las competencias en relación con cada puesto. El primer paso para el autodesarrollo es que la persona tome conocimiento acerca de qué se espera de ella.

Paralelamente, deberán ofrecerse caminos o guías para el autodesarrollo; por ejemplo, recomendaciones de libros, películas, prácticas de deportes, etc. Lo usual es que las organizaciones brinden guías de desarrollo de competencias en su intranet (si corresponde) o en bibliotecas disponibles, por ejemplo, en el área de Recursos Humanos.

En contra de este argumento me parece muy importante citar a Elliott Jaques[20]: *Mi experiencia me dice que si se logra descubrir cómo es la organización existente y se lleva a cabo un cambio hacia una organización requerida, pueden tener lugar frente a nuestros ojos profundos cambios en la conducta individual.* Jaques fundamenta esta afirmación en que, según su punto de vista, no es necesa-

18. Senge, Peter y otros. *La quinta disciplina.* Ediciones Granica, Barcelona, 1998, 2004, página 179.
19. Senge, Peter y otros. Ibíd., página 181.
20. Jaques, Elliott. *La organización requerida.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2000, 2004.

rio que las personas cambien psicológicamente, ya que alcanza con un cambio de la organización.

Si bien reconozco la valiosa obra de Jaques –a quien, además, admiro–, su postulado es cierto sólo en parte. Comparto que las organizaciones son un fiel reflejo del comportamiento de sus líderes, pero cuando estamos frente a un caso individual, si la persona que ocupa un puesto debe modificar algún comportamiento, se requiere de todo un proceso de cambio de hábitos y conductas que no tienen lugar simplemente "haciendo un cambio hacia la organización requerida".

El coach en el área de Recursos Humanos

La figura del coach en Recursos Humanos para el desarrollo de competencias es fundamental, pero no todas las organizaciones disponen de presupuesto para contar con ella. Como una forma de suplirla, muchas veces el director de Recursos Humanos asume ese rol. Hemos confeccionado un *Diccionario de comportamientos*[21] que puede ser de utilidad. Tanto el coach desde el área de Recursos Humanos como el tutor o mentor, pueden utilizarlo como guía para ayudar a la persona bajo tutoría en el desarrollo de sus competencias, de la manera que se explica a continuación.

- Primero: se debe ubicar a la persona en una situación.
- Luego: solicitarle que describa su comportamiento.
- A continuación: cotejar este comportamiento con los comportamientos esperados (ejemplos) para los distintos grados.
- Por último: analizar de qué otra forma podría haber actuado o procedido para que su comportamiento se hubiese encuadrado en un nivel superior.

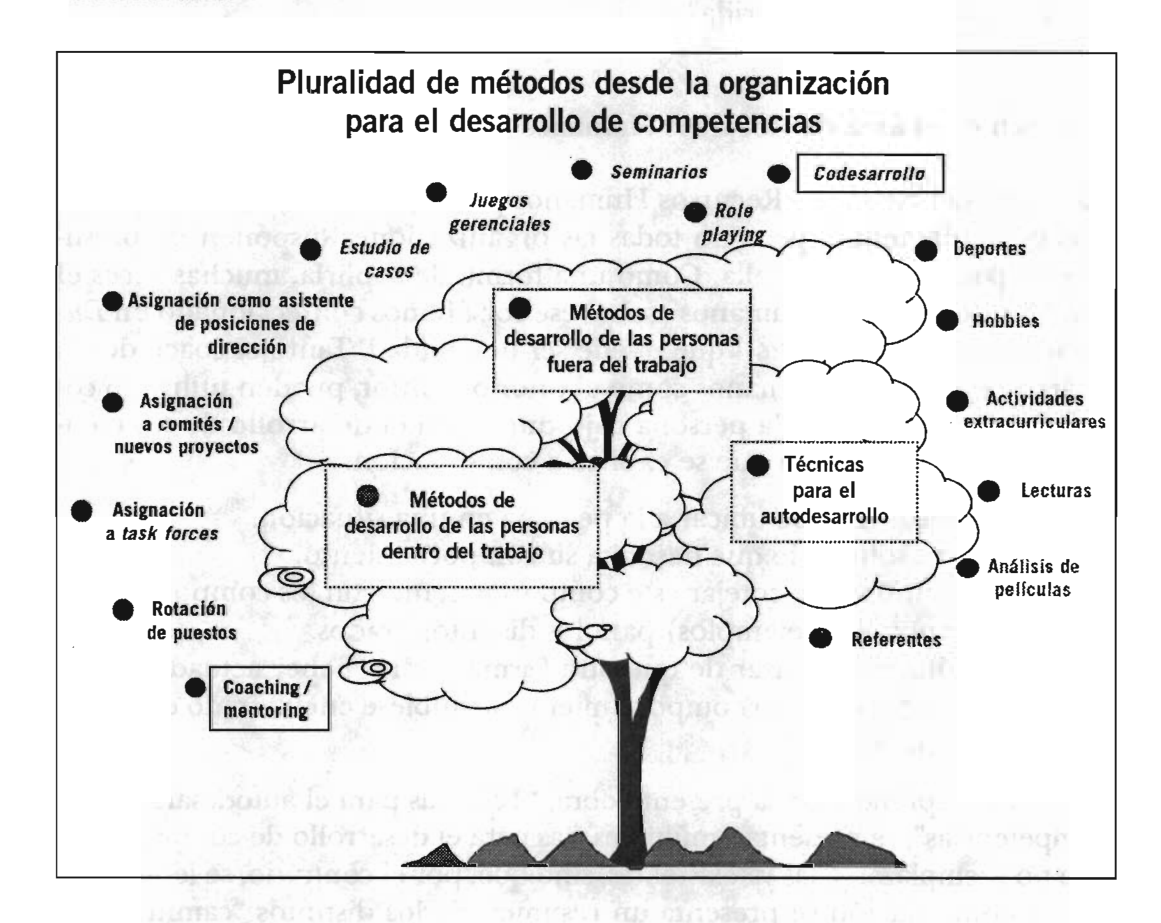
En el capítulo 6 de la presente obra, "Técnicas para el autodesarrollo de competencias", se presentan múltiples vías para el desarrollo de competencias que no reemplazan a las ya existentes, sino que, por el contrario, se les suman.

A continuación se presenta un resumen de los distintos "caminos adicionales" al proceso natural de desarrollo de competencias.

21. Alles, Martha. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2004.

Pluralidad de métodos desde la organización para el desarrollo de competencias

Si una organización se plantea modificar las competencias organizacionales, las de un individuo o las de un grupo de individuos, dispone de una pluralidad de métodos posibles, que hemos agrupado en tres grandes categorías: dentro del trabajo, fuera del trabajo, y las denominadas técnicas para el autodesarrollo.



Si bien hemos graficado un número importante de caminos a seguir, seguramente omitimos algunos otros. Como ya dijimos, hemos agrupado los métodos en tres grandes categorías, para ocuparnos en especial de la última de ellas.

1. *Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo.* Bajo este título se incluyen todas las acciones para el desarrollo de personas que se realizan junto con la tarea cotidiana. Como se verá sobre el fin de este mismo capítulo, nuestra preferencia entre los métodos dentro del trabajo es el coaching/mentoring. Este tema será tratado en el capítulo 4.
2. *Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo.* En este grupo de actividades hemos incluido a todas aquellas que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro del ámbito de la organización como fuera de ella (desde la ubicación geográfica), y tanto en el horario de trabajo como en otro momento. Como se verá sobre el fin de este mismo capítulo, nuestra preferencia entre los métodos fuera del trabajo es el de *codesarrollo.* Este tema será tratado en el capítulo 5.
3. *Técnicas para el autodesarrollo.* Se trata de la realización de una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral. Si bien al autodesarrollo lo denominamos "dirigido", ya que la organización puede sugerir ciertas actividades como las más convenientes para el desarrollo de tal o cual competencia, el empleado las llevará a cabo sólo por su propia iniciativa. El rol que tiene la organización en este grupo de actividades es el de hacer tomar conciencia a los empleados sobre la necesidad de su autodesarrollo, brindarles información sobre cuáles son las competencias que cada uno debe desarrollar, y por último ofrecerles oportunidades e información respecto de qué actividades pueden realizar para concretar dicho desarrollo. En todos los casos, la decisión de realizar o no esas actividades queda en manos del empleado. Este tema será tratado en los capítulos 6, 7 y 8.

De los tres métodos expuestos, el conjunto de actividades que conforman las "técnicas para el autodesarrollo" constituye, en nuestra opinión, la alternativa más eficaz para el desarrollo de competencias, no obstante la utilidad de los otros métodos mencionados en los puntos 1 y 2.

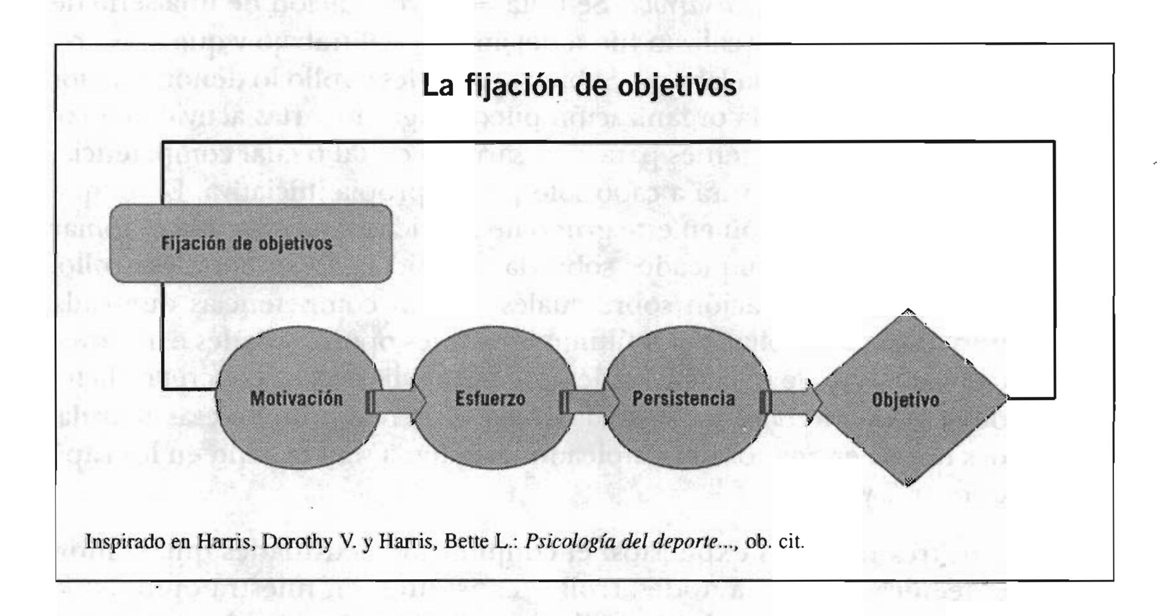
Dicen Dorothy Harris y Bette Harris[22] en una obra sobre psicología del deporte: *La fijación de objetivos es simplemente identificar lo que tratamos de hacer*

22. Harris, Dorothy V. y Harris, Bette L. *Psicología del deporte. Integración mente-cuerpo.* Editorial Hispano Europea, Barcelona, 1987, página 151.

o llevar a cabo; básicamente es el propósito perseguido con una acción o una serie de ellas. En atletismo, un objetivo puede ser alcanzar una determinada marca. Sin embargo, en deporte, *la fijación de objetivos se considera relevante para la actuación y, por tanto, para la conducta,* aseguran las autoras.

Más adelante agregan: *Debemos determinar previamente nuestros objetivos, con el objeto de contar con la motivación o el estímulo necesarios a fin de generar la conducta adecuada para alcanzar el propósito perseguido.*

La fijación de objetivos se considera, ante todo, como un mecanismo para la motivación, la cual se utiliza para determinar el sentido en que se fija el propósito, el esfuerzo y la persistencia de la acción para alcanzar el fin propuesto, aseguran. Para Harris y Harris, los tres factores se hallan influidos por la fijación de objetivos, lo cual, básicamente, no sólo crea un centro de atención y de acción, sino que además proporciona un propósito a nuestros esfuerzos.



Inspirado en Harris, Dorothy V. y Harris, Bette L.: *Psicología del deporte...*, ob. cit.

Como se desprende del gráfico precedente, a través de la fijación de objetivos se logra la motivación. Una vez que se tiene motivación, por medio del esfuerzo y la persistencia se alcanza el objetivo. Una vez alcanzado un objetivo, se pueden fijar nuevas metas.

En el desarrollo de competencias, al igual que en el deporte, existen niveles; por lo tanto, una persona puede lograr mejorar sus comportamientos,

mejorando su performance (desempeño) en una competencia, y a partir de este nuevo nivel (más alto) plantearse nuevos objetivos para alcanzar un nivel aun superior.

En materia de desarrollo de competencias se sugiere hacerlo "paso a paso". Los logros se consiguen a través de pequeñas nuevas "marcas", al igual que en el deporte o en otras disciplinas.

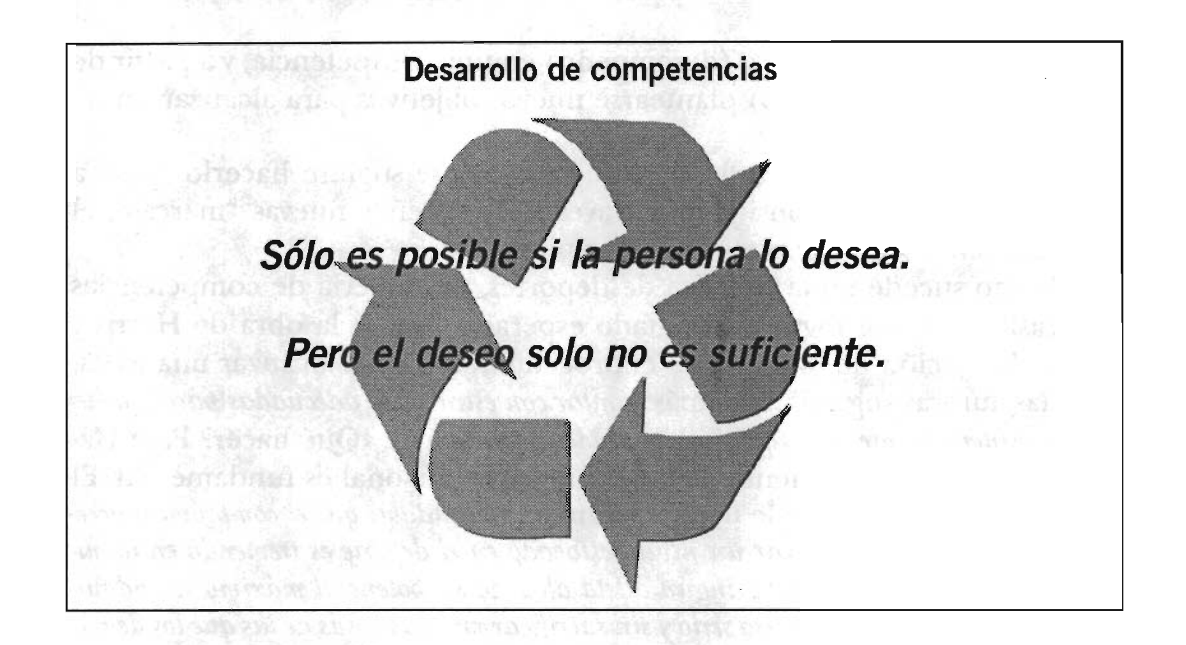
Como sucede en la práctica de deportes, en materia de competencias en ocasiones no se logra el resultado esperado. Según la obra de Harris y Harris, la fijación de objetivos es el procedimiento para alcanzar una meta, pero las autoras sugieren, además, *contar con estrategias adecuadas para mantener los esfuerzos ante todo tipo de dificultades, fracasos, etc.* ¿Qué hacer? Para Harris y Harris, el componente de determinación personal es fundamental. El compromiso sólo lo puede fijar cada uno. *Es indudable que el compromiso necesario para tratar de alcanzar un nivel destacado en el deporte es tremendo en términos de tiempo y energía (...) Ningún atleta alcanza su potencial máximo sin adquirir previamente un compromiso serio y sin sacrificar muchas cosas de las que los demás están gozando*[23], dicen las autoras.

Le pedimos al lector que cambie el término "deporte" y lo reemplace por cualquier profesión o actividad, y que a continuación reemplace del mismo modo la palabra "atleta". Bien podríamos decir que "ningún *médico* alcanza su potencial máximo sin adquirir previamente un compromiso serio y sin sacrificar muchas cosas de las que los demás están gozando". Asimismo, puede reemplazar *médico* por abogado, ingeniero, especialista en Recursos Humanos o cualquier otra actividad o profesión...

Creo muy importante destacar la motivación personal; sin motivación, sin decisión de la persona involucrada, el desarrollo de la competencia no se logrará. Como dicen Harris y Harris, *nuestros padres, nuestros mejores amigos o nuestro preparador no pueden decirnos cuáles deben ser nuestros compromisos, aun cuando muchos de ellos lo intentan.* Nosotros sostenemos que sin voluntad, sin decisión, sin deseo de la persona involucrada no se podrán obtener resultados.

Como enfatiza la figura siguiente, el desarrollo de competencias sólo es posible si la persona lo desea, pero esto solo no alcanza. Por lo tanto, la/las persona/s involucrada/s deberá/n participar de la decisión, comprometerse en la decisión. En la vida profesional hemos visto empresas gastando enormes sumas en planes de capacitación donde los participantes no tenían

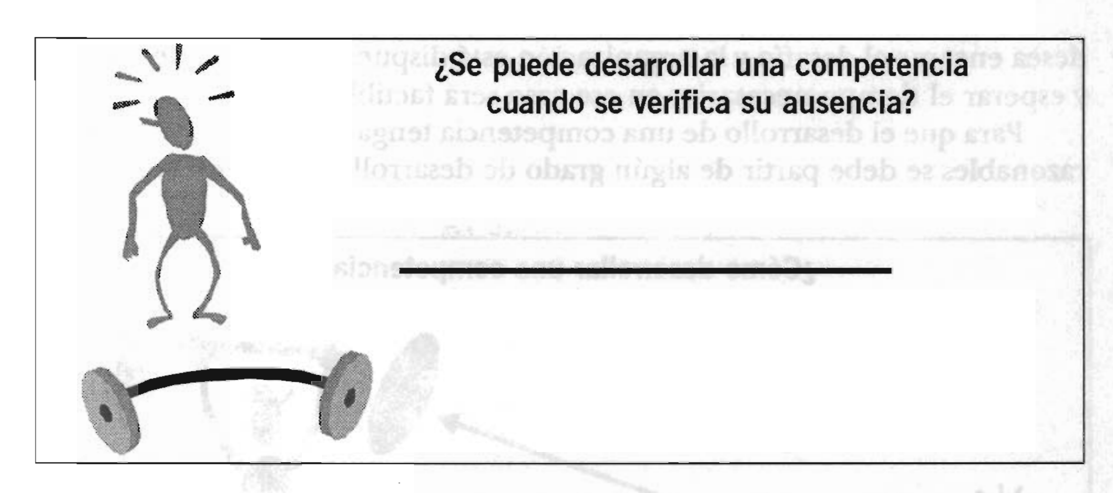
23. Harris, Dorothy V. y Harris, Bette L. Ob. cit., página 189.



interés ni compromiso, por lo cual tomaban las actividades de manera despreocupada, casi como una diversión o muchas veces incluso con aversión. En la parte final del capítulo anterior hicimos una breve referencia a las terapias psicológicas como apoyo para el desarrollo de competencias, y dimos nuestra opinión acerca de que la organización "no puede sugerirlo"; sin embargo –dijimos–, cuando la persona decide por sí misma encarar una terapia de este tipo puede ser muy positivo. Se inscribe dentro del mismo comentario que realizamos acá: el primer paso es que la persona desee desarrollar la competencia, luego deberá buscar el mejor camino para hacerlo. Cuando la brecha es grande, cuando se parte de una "competencia no desarrollada" quizá la terapia de apoyo sea una buena idea. Pero debe ser una decisión personal del individuo involucrado. Él debe desear su crecimiento personal a través del desarrollo de una o varias competencias.

¿Se puede desarrollar una competencia si en la evaluación se concluye que la misma está "no desarrollada"?

Si bien todo es posible en materia de conductas humanas, cuando en las evaluaciones se observan comportamientos que revelan la ausencia de una determinada competencia (lo que usualmente se denomina "competencia no desarrollada"), el desarrollo de esa competencia se intuye como difícil y de largo aliento.



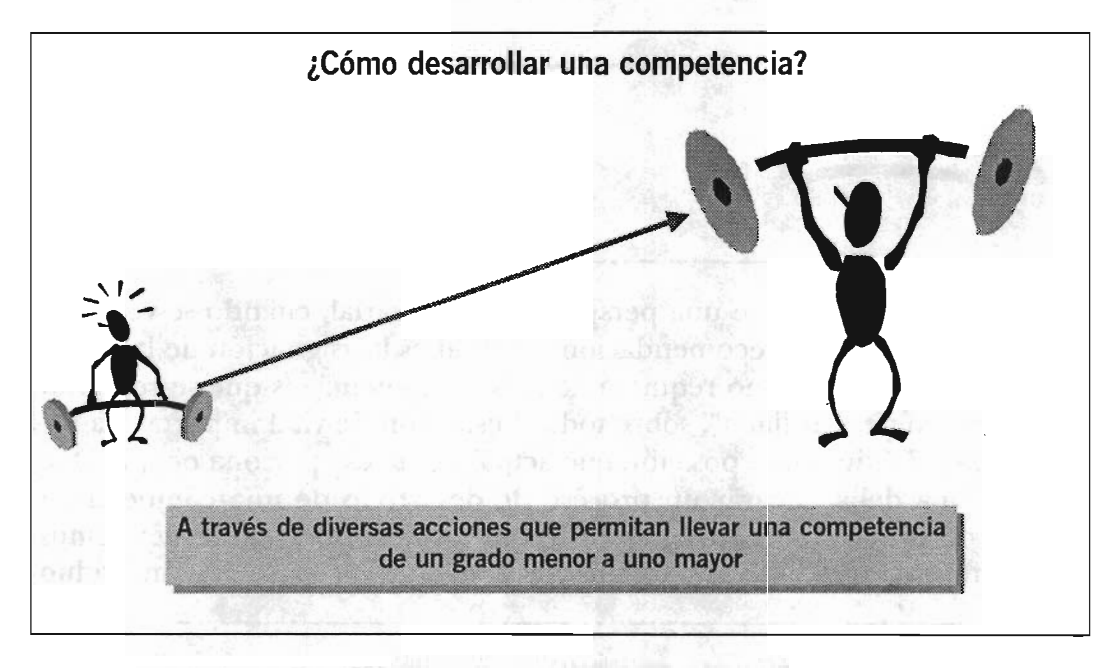
Por lo tanto, y desde una perspectiva empresarial, cuando se verifican estas circunstancias la recomendación habitual es la asignación de la persona a otra posición que no requiera de la/s competencia/s que se registran en grado "no desarrollada", sobre todo si estas son de vital importancia para alcanzar el éxito en la posición que actualmente esa persona ocupa. Que una persona deba encarar un proceso de desarrollo de una competencia cuando no posee como mínimo el nivel más bajo (grado D), entendemos que representa una tarea muy ardua, de resultado incierto. Si el individuo

¿Se puede desarrollar una competencia
cuando se verifica su ausencia?

Comportamientos fuera del
nivel de la competencia

desea encarar el desafío y la organización está dispuesta a destinar esfuerzos y esperar el tiempo necesario, en ese caso será factible.

Para que el desarrollo de una competencia tenga un resultado en plazos razonables se debe partir de algún grado de desarrollo (nivel) de la misma.



En nuestro esquema de evaluación de competencias[24], hablar de "competencia no desarrollada" sería el equivalente a decir que luego de una evaluación los comportamientos observados se encuentran por debajo de lo esperado o "fuera de la competencia", teniendo en cuenta el doble juego de analizar la definición y el nivel requerido en cada grado. Vale recordar en este punto que las competencias no se identifican con una sola palabra –por ejemplo, *liderazgo*– sino con una definición, ya que *liderazgo*, sólo por tomar este ejemplo, puede presentarse en diferentes formas y estilos.

Para que el desarrollo de la competencia sea factible, se debe partir de por lo menos el nivel mínimo de la competencia, según se muestra en el gráfico siguiente.

24. Si está interesado en este tema en particular, le sugerimos la lectura de Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2002, 2004.



¿Cómo debe –o puede– manejar una organización el caso de "competencias no desarrolladas"?

El primer paso es informar al respecto, explicarle su caso a la persona involucrada. Si la persona acepta la situación, se le pueden ofrecer diversos caminos de ayuda. Si no la acepta, es decir, si se niega a reconocer la brecha existente entre su evaluación y lo requerido para el puesto, será bastante difícil obtener resultados.

En este tipo de situaciones, el rol del coach –o el mentor o jefe que cubra ese papel– puede ser significativo. En primera instancia deberá lograrse que la persona acepte la situación planteada.

En aquellos casos en que la persona posee bajo la categoría de "no desarrollada" una o varias competencias requeridas, en función del cargo o puesto que ocupa en el presente, la mejor solución será asignarle un coach que realice un seguimiento directo sobre esa persona. No alcanzará con los caminos eficaces pero un tanto indirectos, como el autodesarrollo.

Si el caso de una persona con las competencias "no desarrolladas" se presentara en planes de carrera o de sucesión, la situación debería evaluarse a partir de otros elementos: primero, el tiempo disponible para el desarrollo de las competencias y, en segundo lugar, si se tienen o no dentro de la organización otras opciones de posibles candidatos para ocupar el puesto, o si se puede contemplar la opción de buscar un nuevo colaborador en el mercado.

En el caso de posiciones a cubrir en un futuro no tan inmediato, se amplía el espectro de alternativas a analizar.

De todos modos, los caminos disponibles no difieren, entre un caso y otro, en cuanto al desarrollo en sí de las competencias de un individuo determinado.

¿Es posible medir el desarrollo de competencias?

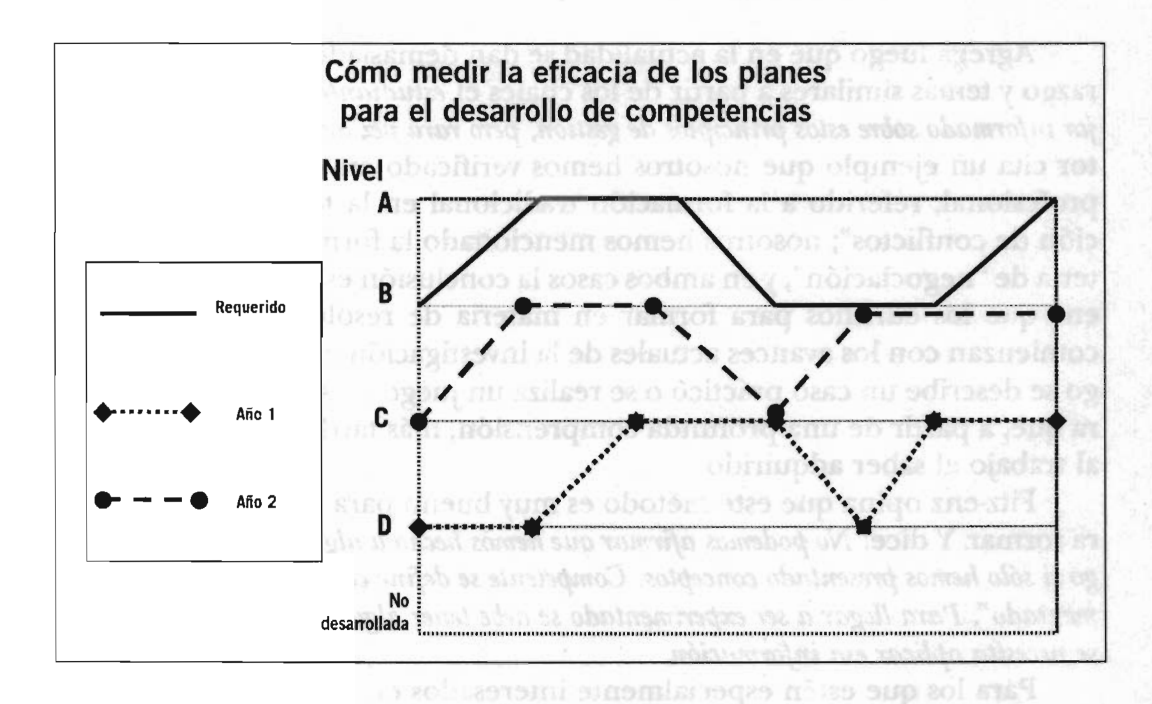
La medición del desarrollo de las competencias de las personas, así como otras mediciones en relación con el comportamiento organizacional y de los individuos, presenta una gran dificultad. Si una empresa decide medir el rendimiento de una nueva maquinaria, hacerlo es relativamente sencillo: se deberá medir la producción de la máquina anterior y de la nueva, y utilizando algún recurso matemático se obtendrá el retorno de la inversión.

En materia de desarrollo de competencias se podrían medir las competencias de las personas antes y después de la implementación de planes de desarrollo, y de ese modo, comparando los resultados obtenidos, sacar alguna conclusión al respecto. De todos modos, será dificultoso medir el retorno de la inversión en este caso..

En el gráfico siguiente se expone la metodología propuesta para medir el desarrollo de competencias. En el ejemplo se muestra un informe sobre un colectivo de personas; el mismo puede igualmente elaborarse de manera individual.

Primero debe definirse el nivel deseado o requerido de las distintas competencias; luego se evalúan o miden las competencias en un año (en el gráfico, "año 1"), y luego en los siguientes ("año 2"). Si las competencias se acercan al perfil requerido, los programas de desarrollo de competencias habrán sido eficaces.

Como se puede apreciar en el gráfico, el desarrollo de competencias ha tenido una evolución positiva entre el año 1 y el año 2. Si en ese lapso la or-



ganización ha puesto en marcha un plan para el desarrollo de competencias, esta puede ser una manera de mostrar los resultados obtenidos.

Sobre este punto me parece importante citar a un especialista indiscutido en materia de mediciones de la gestión de recursos humanos, Jac Fitz-enz[25]. Dice este autor en relación con la medición del desarrollo de las personas: *Para las personas interesadas en medir los resultados de sus cursillos de desarrollo hay una sola pregunta impulsora: ¿Cuál es su finalidad primordial? ¿Quiere educar a las personas o quiere formarlas? La educación es la presentación de conceptos e información a las personas con la finalidad de impartir conocimientos. Normalmente la formación es y debe ser algo más. Es un ejercicio interactivo cuya meta es desarrollar aptitudes y competencias entre el personal. Una cosa es saber algo; otra cosa es ser capaz de hacerlo.*

Esta última frase simboliza todo lo que hemos visto hasta aquí y que continuaremos desarrollando en los capítulos siguientes.

Continuamos con la cita de Fitz-enz, quien dice que *hace diez años calculé que cerca del 75 % de los cursos de supervisión y dirección eran más educativos que formativos. Esto está cambiando lentamente,* asegura.

25. Fitz-enz, Jac. *Cómo medir la gestión de Recursos Humanos.* Ediciones Deusto, Bilbao, 1999, páginas 290 y siguientes.

Agrega luego que en la actualidad se dan demasiados cursos sobre liderazgo y temas similares a partir de los cuales el *estudiante-trabajador acaba mejor informado sobre estos principios de gestión, pero rara vez los puede aplicar.* El autor cita un ejemplo que nosotros hemos verificado en nuestra experiencia profesional, referido a la formación tradicional en la temática de "resolución de conflictos"; nosotros hemos mencionado la formación usual en materia de "negociación", y en ambos casos la conclusión es la misma. Dice Fitz-enz que los cursillos para formar en materia de resolución de conflictos comienzan con los avances actuales de la investigación en estos temas, y luego se describe un caso práctico o se realiza un juego de simulación. Se espera que, a partir de una profunda comprensión, más tarde pueda trasladarse al trabajo el saber adquirido.

Fitz-enz opina que este método es muy bueno para educar, pero no para formar. Y dice: *No podemos afirmar que hemos hecho a alguien competente en algo si sólo hemos presentado conceptos. Competente se define con una palabra: "experimentado". Para llegar a ser experimentado se debe tener algo más que conocimientos, se necesita aplicar esa información.*

Para los que estén especialmente interesados en la medición de los resultados de la inversión en formación sugiero la lectura del capítulo 16 de la obra de Fitz-enz. En el mismo capítulo presenta una fórmula[26] –entre otras– para la medición del cambio de aptitudes (comportamientos):

$$C\ Ap = \frac{Ap\ (d)}{Ap\ (a)}$$

Donde:

C Ap = cambio observable en aptitudes como consecuencia de la formación.

Ap (d) = aptitudes demostradas después de la formación por rendimiento en el trabajo, incidentes críticos de relaciones interpersonales u otros fenómenos observables.

Ap (a) = nivel de aptitud existente antes de la formación usando los mismos criterios de medición antes mencionados.

26. Fitz-enz, Jac. Ob. cit., página 299.

Los datos para el cálculo de este ratio de cambio de aptitudes (comportamientos) pueden recopilarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones o demostraciones con formadores, subordinados, compañeros o supervisores.

Por otro camino, este autor presenta un enfoque similar al expuesto por nosotros en párrafos anteriores. Más adelante, Fitz-enz presenta otras fórmulas similares para medir la actitud y la actuación.

Para el cálculo de todos estos ratios o índices será de capital importancia la manera en que se realice la medición de las aptitudes, las actitudes o la actuación. En nuestra metodología, esto se realiza a través de la medición de las competencias en sus diferentes variantes: mediante una entrevista de incidentes críticos[27], la evaluación del desempeño por competencias[28], las evaluaciones de 360 grados[29] y de 180 grados[30] –donde jefes, pares e incluso subordinados evalúan las competencias de la persona en desarrollo–, los Assessment Center Methods (ACM)[31]... Cada una de las herramientas de medición mencionadas tienen sus propios objetivos y momentos adecuados para su utilización. No son de utilización indistinta.

Por último, y como cierre del tema sobre si es posible o no medir el desarrollo de competencias, me parece importante introducir el concepto de *borrosidad.* Los denominados *fuzzy sets* –conjuntos borrosos– y la matemática borrosa en sí, son herramientas de reciente reconocimiento científico para la medición de aquello que es difícil de mensurar, como es el caso del comportamiento humano.[32] Por ello se introduce el concepto de *posible* en reemplazo del de *probable*: es posible que una persona tenga la competencia "Trabajo en equipo" en el grado B, o –en otras palabras– es posible que en una valoración de expertos se establezca que su grado en esta competencia sea 75.

---

27. Alles, Martha. *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Ob. cit., capítulo 24.
28. Alles, Martha. *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°.* Ob. cit., capítulo 1. (Capítulos 3, 4, 7 y 8 para conocer más sobre la evaluación de competencias.)
29. Ibíd., capítulo 5.
30. Ibíd., capítulo 6.
31. *Manual de Assessment.* Editado por Martha Alles S.A., Buenos Aires, 2004.
32. La autora ha desarrollado un trabajo como doctoranda de la Universidad de Buenos Aires, titulado *La incertidumbre y la gestión de Recursos Humanos por competencias,* donde se ha aplicado matemática borrosa a procesos de selección de personal, en la medición de competencias en el momento de implementar Gestión por competencias para validarlas, en un plan de sucesiones y al tomar un inventario de competencias. Buenos Aires, 2003.

Tomo prestadas palabras que el doctor Rodolfo Pérez dijo en 1999[33]: que su trabajo hará referencia a la incertidumbre epistémica, entendiendo por esta *a la ausencia de conocimiento seguro, claro y evidente.*

En la misma disertación dijo –además– que *es un carácter cuantitativo y por lo tanto susceptible de ser medido. Este es el principal desafío que enfrenta el análisis económico actual en contextos altamente inciertos.*

Para estudiosos como el fallecido doctor Pérez, el estudio de la incertidumbre a través de los conjuntos borrosos (fuzzy sets) es el camino para lograr *medir* aquello que presenta mayores dificultades –como todo lo concerniente al mundo de las decisiones en las organizaciones–. La única característica común de las decisiones es que se toman bajo incertidumbre.

Tres pilares de nuestra propuesta para el desarrollo de competencias

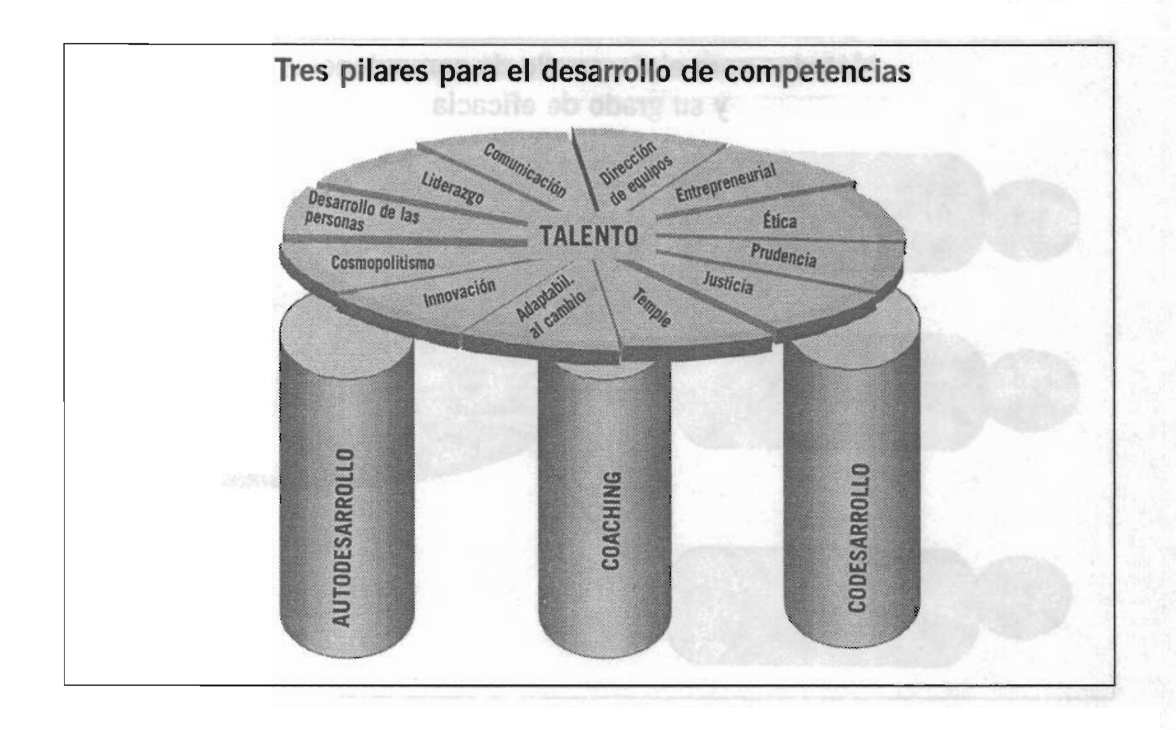
Dice Chris Argyris[34]: *Toda empresa que aspire a triunfar depende del aprendizaje; sin embargo, la mayoría de las personas no saben cómo aprender.* Este comentario hace referencia al conocimiento, pero esto se verifica aún más cuando las personas deben modificar comportamientos para desarrollar competencias.

Presentamos a continuación nuestra sugerencia para el desarrollo de competencias, que no sé si logrará que las personas "sepan cómo aprender", pero sí presenta un enfoque un poco diferente a otros. Sin descartar ninguno de los denominados "métodos tradicionales", proponemos estas tres vías para el desarrollo de competencias.

En el gráfico de la página 154 se muestran, dando un orden de preferencia según su grado de eficacia, los métodos propuestos para el desarrollo de competencias que serán tratados en los capítulos siguientes.

---

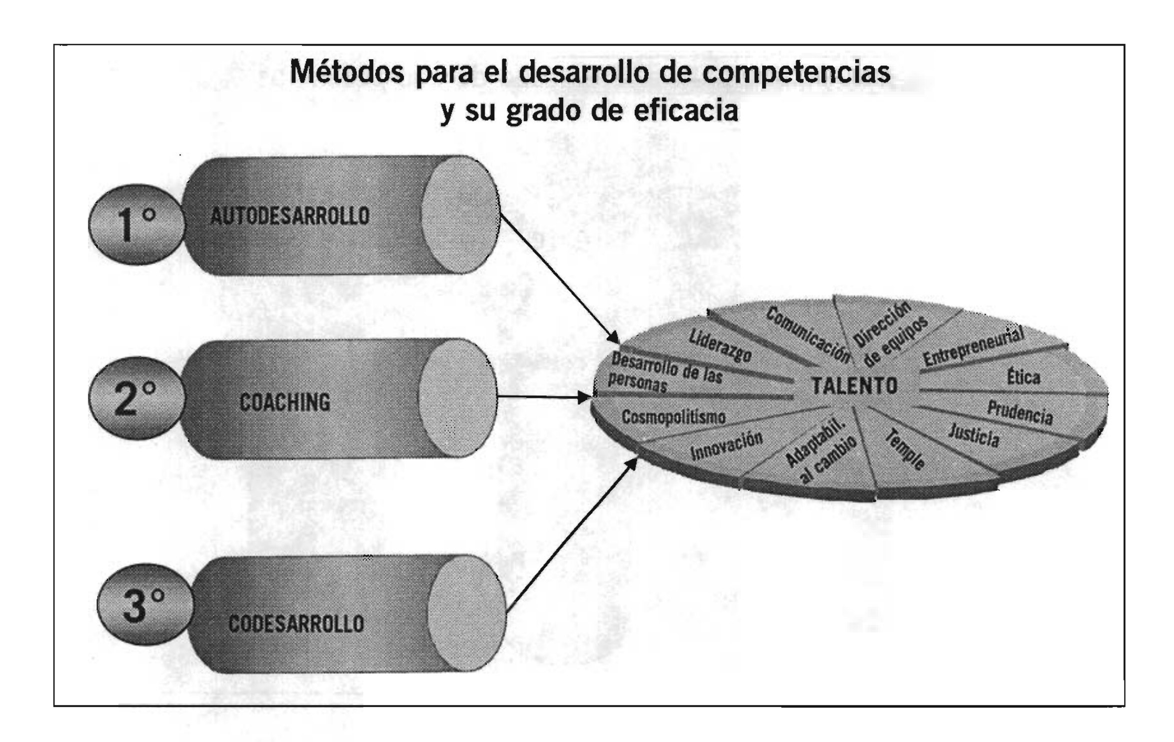
33. Pérez, Rodolfo H. *Epistemología de la incertidumbre.* Discurso de ingreso a la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras, Barcelona, 1999.
34. Argyris, Chris. "Un enfoque clave para el aprendizaje de ejecutivos. Gestión del conocimiento". En: *Harvard Business Review,* Ediciones Deusto, Bilbao, 2000.



De acuerdo con el grado de eficacia en el mejoramiento de competencias, la propuesta de caminos a seguir para su desarrollo es:

1. **Autodesarrollo dirigido**, que trataremos en los **capítulos 6, 7 y 8**, donde se abordarán, respectivamente, los temas: "Técnicas para el autodesarrollo de competencias"; "La gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias", y "Cómo armar una sección de intranet para el desarrollo de competencias".
2. **Coaching** a cargo del jefe directo, del jefe del jefe o de un consultor externo. Será tratado en el **capítulo 4**: "Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo".
3. **Codesarrollo**: nombre con el cual designamos en nuestra metodología la capacitación en materia de competencias. Será tratado en el **capítulo 5**: "Métodos para el desarrollo de competencias fuera del trabajo".

Si bien nuestra opinión es empírica, la experiencia profesional nos indica que el grado de eficacia más alto se verifica a través del autodesarrollo, idealmente con una guía de un tutor, mentor o coach.



¿Por qué no hemos presentado los tres métodos –autodesarrollo, coaching y codesarrollo– en este orden en el libro? Porque hemos seguido la secuencia partiendo de la modalidad más tradicional o conocida desde hace más tiempo, la guía de los jefes en el desarrollo de competencias, que podemos ubicarla en las relaciones maestro-discípulo de la antigüedad, para seguir con los cursos para el desarrollo de capacidades, hasta llegar al autodesarrollo, como método de más reciente aplicación y más eficaz, que incluye, aunque no necesariamente, el uso de la tecnología.

Nuestra propuesta no es pretenciosa. En los capítulos siguientes trataremos de ser muy prácticos, y esperamos que tanto el lector individual, profesor o alumno, como aquel que utilice esta obra para mejorar el comportamiento en sus organizaciones, encuentren un material práctico de fácil comprensión y, al mismo tiempo, de concreta y rápida aplicación en las organizaciones.

SUMARIO
CÓMO DESARROLLAR COMPETENCIAS

✓ Las personas han desarrollado desde siempre sus competencias a través del denominado "proceso natural". El desarrollo de competencias consiste en definir caminos para ayudar a que las personas desarrollen sus competencias cuando el proceso natural no es suficiente.
✓ El concepto de " formación" sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto entre su personal, ya sea respecto del puesto que cada persona ocupa actualmente o del que ocupará en el futuro.
✓ Los métodos más frecuentes para el desarrollo de personas se dividen en dos grandes grupos: los métodos dentro del trabajo y los métodos fuera del trabajo.
✓ La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos –como un idioma–, o en competencias, se trate de una actividad formativa o de un programa de desarrollo, siempre deberá ser en relación con las necesidades de la organización y en particular del puesto ocupado por el/los participantes o el que ocupará/n en un plazo determinado. Por lo tanto, cuando se evalúa un caso en particular se debe comparar la descripción del puesto actual o futuro con la evaluación del participante (evaluación de desempeño o evaluación de competencias).
✓ Una organización puede analizar el desarrollo de competencias de todo su personal o de un colectivo en particular. En grandes organizaciones puede perder significado trabajar con un informe consolidado de todo el personal. En todos los casos se recomienda realizar un análisis para determinar cuáles son las competencias con gap (brecha) significativo.
✓ Se proponen diversos caminos para el desarrollo de competencias: cursos de formación sobre la competencia a desarrollar, el entrenamiento en el puesto de trabajo, y el autodesarrollo. Todas estas actividades serán más eficaces si se llevan a cabo de la mano de un tutor, mentor o coach. Las organizaciones cuentan para ello con una pluralidad de métodos.
✓ Las organizaciones deberán tener en cuenta si las personas que deben desarrollar competencias tienen una evaluación inferior al rango requerido o carecen de las mismas. En este último caso, será bastante más difícil que si se verifica la competencia en algún grado, aunque sea mínimo. En todos los casos hay que tener en cuenta que el desarrollo es posible sólo si la persona lo desea, pero el deseo solo no es suficiente.
✓ El desarrollo de competencias se puede medir a través de nuevas evaluaciones; de ese modo es posible realizar un seguimiento, o sea, medir la competencia antes de iniciar las acciones de desarrollo, y volver a hacerlo luego de un período, para ver si la brecha ha disminuido o no.
✓ Nuestra propuesta para el desarrollo de competencias se basa en tres pilares: autodesarrollo, coaching y codesarrollo.